



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR DE LA TELEFONÍA MÓVIL Nokia vs Samsung

Autores

Beatriz García Milla
Antonio González Barragán

Directora

Carmen Luisa Galve Górriz

Colaborador

Lucio Fuentelsaz Lamata

Facultad de Economía y Empresa, Zaragoza
Año 2014

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	SECTOR DE LA TELEFONÍA.....	3
2.1.	INTRODUCCIÓN.....	3
2.2.	HISTORIA DEL SECTOR.....	4
2.3.	IDENTIFICACIÓN DE LA INDUSTRIA.....	7
2.4.	ANÁLISIS PEST.....	8
2.5.	MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	15
2.5.1.	Competencia y rivalidad.....	15
2.5.2.	Amenaza de nuevos entrantes.....	18
2.5.3.	Proveedores.....	19
2.5.4.	Clientes.....	19
2.5.5.	Sustitutos.....	20
2.6.	EVOLUCIÓN DEL MERCADO.....	21
3.	NOKIA VS SAMSUNG	23
3.1.	INTRODUCCIÓN.....	23
3.2.	HISTORIA DE NOKIA.....	25
3.3.	HISTORIA DE SAMSUNG	28
3.4.	POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	30
3.4.1.	Cartera de productos actuales.....	32
3.4.2.	Análisis de la demanda de las empresas.....	34
3.4.3.	Estudio empírico.....	36
3.5.	RECURSOS Y CAPACIDADES.....	39
3.6.	CADENA DE VALOR.....	42
4.	PREVISIONES DE FUTURO	46
5.	CONCLUSIONES	48
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	52
7.	ANEXOS.....	57
	Anexo I – Verdadera Historia del Teléfono	57
	Anexo II – Grupo estratégico.....	58
	Anexo III – Análisis PEST.....	59
	Anexo IV – Encuesta sobre la telefonía móvil.....	61

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo del desarrollo de las distintas asignaturas del Grado en Administración y Dirección de Empresas hemos analizado diferentes situaciones de múltiples sectores y de las empresas que los forman, viendo cómo han ido adaptándose a lo largo del tiempo a lo que les rodea para sobrevivir en un entorno, tanto general como específico, repleto de posibilidades cambiantes.

Un claro ejemplo de ello es el sector de la telefonía móvil, sector oligopolístico con tres empresas destacadas y con el resto del mercado muy fragmentado donde hay una gran libertad en lo que respecta a las estrategias que llevan a cabo las diferentes empresas para conseguir poder mantenerse en el mercado.

Por todo ello, consideramos que tenemos las herramientas suficientes para poder analizar un sector puntero tecnológicamente, que ha cambiado y evolucionado drásticamente en un corto periodo de tiempo, traducándose esto en grandes cambios en la estructura organizativa y competitiva del mismo, conllevando a la rápida adaptación, o no, de las empresas involucradas, y analizando las consecuencias resultantes de dichas estrategias de esas empresas.

En este trabajo, procederemos a analizar la situación de las empresas Nokia y Samsung, así como el sector en el que operan, principalmente mediante el uso de información secundaria. Por lo tanto, usaremos la información de Internet y de las páginas web de las empresas para desarrollar nuestro trabajo. Sin embargo, cuando usemos la información procedente de las páginas web de dichas empresas deberemos ser cuidadosos y críticos con respecto a ésta información (Bryman and Bell, 2011).

Además, para analizar la evolución tanto del sector de la telefonía móvil así como la evolución de ambas empresas vamos a usar información primaria, ya que hemos querido conocer las opiniones de los consumidores con un trabajo de campo, en este caso, mediante una encuesta y de esta forma, obtener información de primera mano.

Así pues, los distintos objetivos de nuestro trabajo serán, en primer lugar, conocer qué ha sucedido dentro de ese sector, destacando cuáles han sido los cambios que han marcado un punto de inflexión en la historia de la industria; en segundo lugar, analizar cuáles han sido las decisiones más relevantes que han marcado la diferencia en el

posicionamiento de las empresas en las que fijaremos nuestra atención, hayan sido acertadas o no; por último, se intentará, basándonos en nuestro estudio, comprobar si los planes de acción implementados por las empresas son los adecuados en función de su público objetivo.

Así pues, este trabajo de fin de grado estará dividido en tres partes bien diferenciadas.

La primera parte estará enfocada al análisis general del sector de la telefonía móvil, conociendo sus orígenes y su desarrollo, para pasar a la especificación de la industria de la que estamos hablando. Acto seguido, se llevará a cabo un estudio más pormenorizado tanto del entorno general como del entorno específico de las empresas involucradas. De esta manera, obtendremos la información necesaria para poder entender las decisiones que han llevado a cabo nuestras dos empresas principales y sabremos la situación actual en la que se encuentra la industria de la telefonía móvil hoy en día. Para cerrar, y mediante el uso de una parte de nuestra encuesta, analizaremos qué es lo que buscan los consumidores de la ciudad de Zaragoza en un teléfono móvil actualmente.

En la segunda parte, pondremos el foco sobre las dos empresas que queremos analizar en profundidad: Nokia y Samsung. Para ello, conoceremos un poco de su historia y veremos de dónde viene cada una de ellas. A continuación y como uno de los puntos clave de esta parte, se evaluará su posicionamiento estratégico actual y cuáles han sido los motivos para que hayan optado por ellos. Además, aquí se usará la principal parte de la encuesta para conocer a qué segmentos de la población se dirigen cada una y comprobar si el posicionamiento es el adecuado. Los dos siguientes puntos serán otra de las piedras angulares del trabajo, ya que veremos de primera mano las principales diferencias entre ambas empresas en cuanto a sus recursos y capacidades, y, se analizará cómo usan esos recursos en la cadena de valor para conseguir una ventaja competitiva con respecto al resto de los competidores.

Para cerrar con el trabajo, la última parte buscará conocer qué es lo que nos puede deparar el futuro de la telefonía móvil tal y cómo la conocemos hoy en día. Además, como punto y final, comprobaremos si tras el desarrollo de este trabajo hemos cumplido los objetivos, exponiendo nuestras conclusiones sobre las decisiones de estas empresas y cuál es el punto clave principal que permite ser el líder en esta industria.

2. SECTOR DE LA TELEFONÍA

2.1. INTRODUCCIÓN

Como forma de entrar en materia, empezaremos con el estudio del sector o industria donde las empresas fabricantes de telefonía móvil operan. Para ello haremos un repaso a la historia, estudiando los distintos grupos estratégicos con los que se relacionan.

A continuación, y como una de las bases de nuestro trabajo, analizaremos el entorno general en el que operan y sobre el que no pueden repercutir, para seguir con un estudio del entorno específico de estas empresas y sobre el que sí que pueden influir.

Para poder entender la evolución del sector de la telefonía móvil en lo que se refiere a empresas manufactureras, debemos tener en cuenta también la evolución paralela que se ha producido en el desarrollo de las redes de comunicaciones necesarias para poder usar el teléfono móvil, ya que ambas están muy relacionadas.

Dicho esto, es necesario resaltar que únicamente estudiaremos todo aquello relacionado con las empresas de manufactura, es decir, todas aquellas compañías que se dedican a la fabricación de teléfonos móviles, dejando a un lado a las operadoras de telefonía, a las empresas desarrolladoras de sistemas operativos y a otras empresas complementarias en el resto del estudio.

Así pues, para conocer en qué entorno general se mueven dichas empresas, realizaremos un análisis PEST, es decir, indagaremos en los factores políticos, económicos y tecnológicos que les afectan, y todavía más siendo empresas multinacionales, y como puede eso dificultar o facilitar las cosas en un entorno globalizado.

Otra de las bases de nuestro trabajo será el análisis del entorno específico de estas empresas y para ello usaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter, enfocándonos en el grado de rivalidad de la industria, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los clientes y de los proveedores, para acabar con la amenaza de productos sustitutivos.

Cómo último punto de esta primera parte general del trabajo, se analizará cómo ha sido el crecimiento de la telefonía móvil en nuestro país para conocer de primera mano cuáles son los atributos más valorados por los consumidores en función del segmento al que pertenezcan.

2.2. HISTORIA DEL SECTOR

Una de las necesidades básicas del ser humano es la de relacionarse entre sí. Por ello, conforme la razón ha evolucionado, también lo han hecho las nuevas técnicas de telecomunicaciones y sociabilidad.

Sin embargo, antes de centrarnos en la telefonía móvil, debemos resaltar la importancia de la invención del teléfono, llevada a cabo por Alexander Graham Bell y Elisha Gray en la década de 1870, aunque fuera Graham Bell el primero en llegar a la oficina de patentes (Vázquez, 2013). O eso es lo que nos habrían vendido hasta ahora (ver anexo I).

En lo que respecta a la historia del sector de la telefonía móvil, está muy infravalorada por el público. En 2013, este sector cumplió cuarenta años desde que Martin Cooper realizó la primera llamada pública a través de un teléfono móvil de la marca Motorola. Sin embargo, los consumidores, en especial los españoles, tienden a relacionar el nacimiento de un sector con el momento de su puesta a la venta al público. Por eso, se relacionan estos aparatos a, como máximo, veinte años de historia (Herrero, 2013).

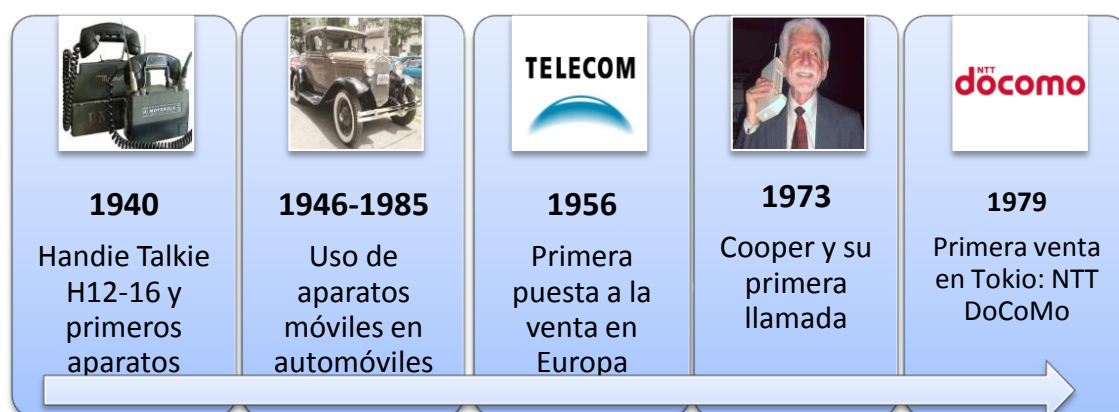


Figura 1: Historia del Sector de La Telefonía Móvil. Fuente: Elaboración Propia.

Los primeros pasos de la telefonía móvil se remontan a la década de 1940, a principios de la Segunda Mundial, cuando Motorola desarrolló el Handie Talkie H12-16 que permitía el contacto entre tropas vía ondas de radio. En años posteriores, los primeros aparatos móviles que se empezaron a usar eran tan grandes y pesados que limitaban su uso a dentro del automóvil, ya que necesitaban un equipo de radio para funcionar. Estos equipos fueron usados hasta 1985. (Informaticahoy.com, 2013)

Mientras, en Europa, el primer sistema de telefonía móvil fue comercializado en 1956 por Telecom Suecia, aunque la industria no fue realmente desarrollada hasta los 80 con la introducción de los sistemas analógicos (Fuentelsaz, Garrido y Maicas, 2011).

Es en 1973 cuando Martin Cooper, trabajador de Motorola y considerado el padre de la telefonía móvil, hizo la primera llamada pública desde un teléfono móvil en los Estados Unidos a su mayor competidor, Joel Engel (Fuentelsaz, Polo y Maicas, 2008).

Sin embargo, no fue hasta 1979 cuando se pusieron a la venta los primeros sistemas en Tokio, fabricados por la operadora móvil NTT DoCoMo (Fuentelsaz et al., 2008).



Figura 2: Historia del Sector de La Telefonía Móvil. Fuente: Elaboración Propia.

A principios de la década de los 80, se desarrollaba en Estados Unidos el primer sistema analógico llamado AMPS, Advance Mobile Phone System, el cual no tuvo el mismo éxito que su homólogo europeo, el NMT, Nordic Mobile Telephony, lanzado por Ericson y conocido hoy en día como la generación 1G (Fuentelsaz et al., 2008).

Durante esta primera etapa de las líneas móviles, los aparatos eran pesados y de grandes dimensiones, pero fueron los primeros móviles en ser completamente independientes, sin necesidad de estar conectados a un equipo de radio, y por tanto podían ser trasladados y utilizados por una única persona. El primer móvil, el Motorola DynaTac 8000X, fue el comienzo de las actuales tecnologías (Informaticahoy.com, 2013).

En 1982 se creó el Group Special Mobile (GSM) para desarrollar un sistema digital compatible en todos los países del continente europeo y así solucionar los múltiples problemas existentes en las redes. (Fuentelsaz et al., 2008).

El segundo salto tecnológico en el sector se dio en 1992, pasando de las redes analógicas a las redes digitales, es decir, los 2G, por lo que con las digitalizaciones de las comunicaciones, la calidad de voz que ofrecían los nuevos móviles no podía ni compararse con la ofrecida por cualquier aparato anterior (Fuentelsaz et al., 2011).



Figura 3: Historia del Sector de La Telefonía Móvil. Fuente: Elaboración Propia.

A finales de 1993, la tecnología GSM ya era usada por más de un millón de usuarios y prestaba servicio a las principales ciudades. (Fuentelsaz et al., 2011).

En esta década se unen: el nacimiento de un mercado competitivo, un precio más asequible, un tamaño más reducido y un incremento notable de la calidad, lo que supuso un crecimiento inusual en el sector de la telefonía móvil. (Informaticahoy.com, 2013).

Según Valverde (2011), a finales de los 90, mientras se desarrollaba la posterior red 3G, se actualizó la red 2G a la 2.5G, “La Generación de Transición”. A lo largo de ella se vieron importantes innovaciones que suponían el primer paso hacia los smartphones. Unos años más tarde, en 2001, es lanzado en Japón el 3G lo que permitió el desarrollo del sistema UMTS (Universal Mobile Telecommunications System), sucesor del GSM. El boom de internet llegó al sector de la telefonía móvil, incorporando dicho servicio, que junto con otras innovaciones, hicieron que esta generación se convirtiera en un bien de primera necesidad.

En 2001 es cuando los móviles comienzan a tener pantalla a color, a raíz del lanzamiento del Ericsson T68, y a partir de ahí, junto con la evolución de los sistemas de comunicaciones, es cuando se producen los grandes avances en los dispositivos, con modelos como el Nokia N95 lanzado en 2006, hasta la llegada del móvil que lo cambió todo, el Apple iPhone lanzado en 2007 (Latercera.com, 2013).

El último paso de la evolución de las redes de comunicaciones fue el lanzamiento de la red 4G, aún en instalación en diferentes países, y que permite un ancho de banda mayor, y por tanto, una mayor transmisión de datos, y que en el caso de España llegaría en el año 2013 (ABC.es, 2013)

2.3. IDENTIFICACIÓN DE LA INDUSTRIA.

Una buena manera de identificar la industria es mediante el análisis de los grupos estratégicos o conjunto de empresas en un sector industrial que desarrollan conductas similares ante decisiones clave. Así pues, siete son los grupos estratégicos identificados en este mapa de valor, en el que se evalúan la frecuencia de uso y el número de funciones de los aparatos. Para ver el desarrollo de dicha gráfica, ver el anexo II.

De esta manera, enfatizamos que, como era de esperar, los Smartphones encabezan la lista, siendo los más completos en cuestión de funciones y, a su vez, teniendo una mayor frecuencia de uso por parte de los usuarios. Además, su importante tamaño implica un mayor número de consumidores, tanto actuales como potenciales. El caso opuesto es el de los GPS, un producto que, a pesar de su poca frecuencia de uso y sus escasas funciones, está situado como el segundo de los grupos estratégicos competidores en lo que a ventas se refiere. Un caso muy diferente es el de la cámara de vídeo o incluso la cámara de fotos, ligeramente mejor posicionada, puesto que a pesar de tener un lugar más favorable en la gráfica, sus ventas se encuentran en los últimos escalones dentro de los competidores a los que nos referimos.

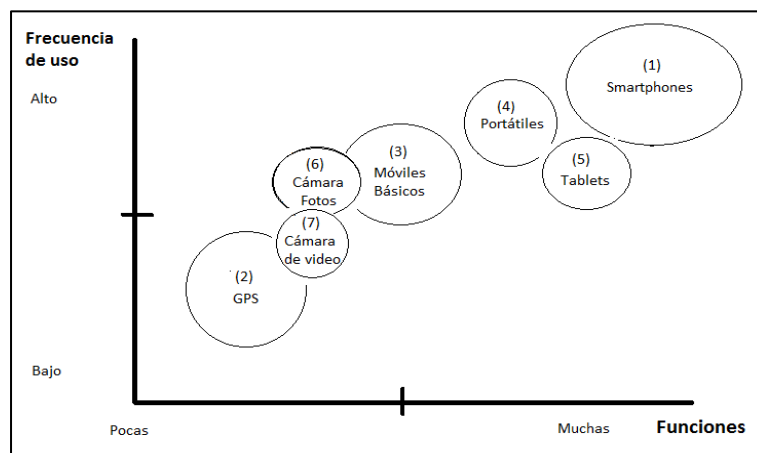


Figura 4: Grupos Estratégicos. Fuente: Elaboración Propia.

Por su parte, el resto de los grupos estratégicos no mencionados, se encuentran en una situación intermedia donde destacan en sus amplias funciones y frecuencia de uso por los consumidores, pero sin embargo no tienen una cuota de mercado relativamente importante en la industria que estamos analizando.

Otra forma de explicar una industria es conociendo en qué parte de la clasificación CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) aparece, ya que facilitará la agrupación de empresas con actividades comunes en una misma categoría, o dicho de otro modo, permitirá conocer las empresas que serán rivales directas dentro de una industria. Todas las empresas mencionadas a lo largo de este estudio tendrán como CNAE principal el 2.630 - Fabricación de equipos de telecomunicaciones (...).

2.4. ANÁLISIS PEST

El análisis PEST consiste en un estudio de los factores del entorno en el que operan las empresas; de cómo sus cambios y modificaciones pueden crear múltiples oportunidades a la hora de organizar y gestionar una empresa. En otras palabras, es el análisis del entorno general de una industria, en el cuál las empresas no pueden influir. La importancia de dicho análisis reside en que esos cambios pueden suponer una reorientación directa de la propia estrategia de la empresa (Mindtools, 2012).

Para poder representar con exactitud los aspectos más importantes de un entorno es necesario centrarse en los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Aunque vamos a diferenciar entre los distintos factores, hay que tener en cuenta qué decisiones gubernamentales afectarán a los factores económicos, etc. por lo que la relación entre ellos es más que evidente. Además, si lo que se requiere es un estudio exhaustivo de la realidad, es recomendable tener presente factores adicionales como los ecológicos y legislativos: Análisis PESTEL (Ver anexo III) (Degerencia, 2004).

Para las empresas fabricantes de móviles, al ser multinacionales y comercializar sus productos en distintos mercados geográficos, se deberán tener en cuenta las distintas situaciones de los factores en cada uno de los países en los que operan.

Los asuntos a tratar dentro de cada factor podrían resumirse en:

Factores políticos: es el impacto de todo cambio político o legislativo que puede afectar a las empresas (políticas de comercio exterior, gubernamentales, previsiones de legislaciones futuras,...) (Mindtools, 2012)

Por un lado, dichas empresas, al operar en un entorno globalizado, se enfrentarán a una regulación cada vez más compleja, debido a que dependiendo de los países donde operen se pueden encontrar ante políticas proteccionistas, ante el fomento de empresas nacionales por parte del gobierno (a través de subvenciones, barreras de entrada...), etc.

Por otro lado, las empresas se verán favorecidas por políticas de unificación y coordinación entre los diferentes gobiernos, como por ejemplo en Europa, lo que va a suponer una facilitación de decisiones estratégicas a gran escala, la estandarización de los derechos y obligaciones de los trabajadores, etc. fomentando un punto de partida que no varíe en función de la localización de las empresas.

Además, habrá otros aspectos por los que pueden verse afectados como pueden ser los tipos de cambio que pueden colocar en desventaja a unos países en comparación con otros. También, deberán ser conscientes de la estabilidad política y de los tipos de gobierno establecidos, pues no serán las mismas condiciones de trabajo en países con un tipo de gobierno más estricto que otros (repúblicas, democracias, dictaduras, etc.).

Sin embargo, todavía queda un largo camino para trazar unas políticas unificadas, no sólo europeas, sino globales, en temas como la seguridad, el medio ambiente, las condiciones de trabajo y los impuestos, siendo estos últimos uno de los detonantes más influyentes dentro de los factores económicos.

Factores Económicos: los factores políticos tienen implicaciones económicas. Los factores económicos afectan al poder de compra de los clientes potenciales y al coste de capital de las empresas (previsiones económicas, tanto locales e internacionales, los impuestos específicos y generales, la tendencia y motivación de los consumidores) (Mindtools, 2012). Para analizar los factores económicos, nosotros sólo nos vamos a centrar en la situación económica de la Unión Europea y de España, ya que el resto de países utilizan otros métodos de valoración dificultando las comparaciones.

En primer lugar, podemos analizar la evolución del Producto Interior Bruto (PIB), o el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país o conjunto de países durante un determinado periodo. Si comparamos desde el año 2006 hasta el año 2013 tanto en España como en Europa podemos observar que sufren una recesión en los años 2012 y 2013 y que aunque el PIB en el caso de Europa sigue creciendo, no lo hace a niveles de años anteriores (Datosmacro A, 2014; Datosmacro B, 2014).

PIB	España		Europa	
Año	PIB (Mill €)	Var. Anual	PIB (Mill €)	Var. Anual
2013	1.022.988 €	-1,20%	9.574.447 €	-0,50%
2012	1.029.002 €	-1,60%	9.483.562 €	-0,70%
2011	1.046.327 €	0,10%	9.424.277 €	1,60%
2010	1.045.620 €	-0,20%	9.153.227 €	2,00%
2009	1.046.894 €	-3,80%	8.907.495 €	-4,40%
2008	1.087.788 €	0,90%	9.162.364 €	0,40%
2007	1.053.161 €	3,50%	8.938.314 €	2,90%
2006	985.547 €	4,10%	8.455.404 €	3,20%
2005	909.298 €	3,60%	8.048.124 €	1,70%

Tabla 1: PIB en España y Europa. Fuente: Datosmacro A, Datosmacro B, 2014.

Bajo un punto de vista macroeconómico, el Producto Nacional Bruto se compone por el consumo de las familias y la inversión de las empresas. Si lo que se desea es cambiar el sentido del PIB español y retomar las variaciones positivas, será necesario incrementar al menos una de las dos variables, siendo el único factor común en ambas el nivel de precios en el que se encuentra la economía actualmente. En otras palabras, ante una perspectiva de reducción de precios y, considerando una misma renta disponible para las familias, el consumo se incrementaría, lo que supondría un aumento en el volumen de ventas de las empresas españolas, compensando la reducción de precios inicial en sus productos y se traduciría en un aumento de los beneficios; por consiguiente, se podría incrementar la inversión, tanto en I+D como en los trabajadores, mejorando así los productos ofertados y la renta disponible de las familias, creando un ciclo económico en el que, en resumen, una reducción de precios supondría un aumento tanto del consumo como de la inversión, y en consecuencia, del PIB.

Es decir, una posible reducción de precios por parte de las entidades privadas españolas potenciarían el consumo y el PIB se variaría positivamente, rompiendo con la tendencia actual y entrando en un nuevo ciclo económico positivo en España.

Por último, no debemos olvidarnos del nivel de desempleo, en este caso de España, que se situó en su nivel más alto en el primer trimestre de 2013 y en su nivel más bajo de los últimos años de crisis en el segundo trimestre de 2011. A la hora de analizar dicho desempleo, debemos tener en cuenta también los datos de la inflación (Galera, 2014).

Los datos recogidos en la tabla 2 vienen dados en diferentes periodos de tiempo porque es así cómo se recogen por las organizaciones responsables. De forma que para compararlos, tomaremos una perspectiva más general de los trimestres en la inflación, viendo la evolución de los tres meses correspondientes a cada uno de ellos.

La relación entre la tasa de desempleo y la inflación de un país es indirecta, es decir, los dos objetivos habituales de las políticas económicas, la reducción tanto del desempleo como de la inflación, no pueden darse al mismo tiempo. Esto es debido a que, en momentos de recesión, como el actual, el consumo se ve reducido día a día de forma que las empresas deben reducir sus precios para mantener sus niveles de ventas, tal y como se está viendo en diferentes casuísticas españolas, lo que provoca una disminución de la inflación, algo que vemos reflejado en la tabla, por ejemplo en el importante salto de Enero a Febrero de este año, de un 0,277% a un 0,5%.

Desempleo			Inflación	
España			España	
Fecha	Desempleados	Porcentaje	Período	Porcentaje
1er Trimestre de 2014	5.933.000	25,93%	Febrero 2014	0,050 %
4º Trimestre de 2013	5.930.000	25,73%	Enero 2014	0,277 %
3er Trimestre de 2013	5.940.000	25,65%	Diciembre 2013	0,305 %
2º Trimestre de 2013	6.040.000	26,04%	Noviembre 2013	0,289 %
1er Trimestre de 2013	6.270.000	26,94%	Octubre 2013	0,049 %
4º Trimestre de 2012	6.020.000	25,77%	Septiembre 2013	0,479 %
3er Trimestre de 2012	5.820.000	24,79%	Agosto 2013	1,634 %
2º Trimestre de 2012	5.730.000	24,40%	Julio 2013	1,905 %
1er Trimestre de 2012	5.660.000	24,19%	Junio 2013	2,191 %
4º Trimestre de 2011	5.280.000	22,56%	Mayo 2013	1,834 %
3er Trimestre de 2011	4.990.000	21,28%	Abril 2013	1,521 %
2º Trimestre de 2011	4.840.000	20,64%	Marzo 2013	2,551 %
1er Trimestre de 2011	4.920.000	21,08 %	Febrero 2013	2,901 %

Tabla 2: Desempleo en España y Tasas de Inflación. Fuente: Galera, 2014.

Sin embargo, existen consecuencias negativas en este proceso, como lo son la disminución de los márgenes empresariales sobre los precios de los productos y la reducción de la plantilla para minimizar los costes en salarios, haciendo crecer así la tasa de desempleo en el país, como se puede comprobar en la evolución de las tablas adjuntadas, ya que en el primer trimestre del 2014, se ve incrementado el desempleo de un 25,73% a un 25,923%.

En conclusión, considerando el teléfono móvil como un bien de consumo, podemos aplicar la teoría de la reducción de precios, por lo que la inflación se vería reducida, afectando negativamente al desempleo, pero beneficiando al gobierno con una mayor recaudación de impuestos como consecuencia del aumento de consumo por parte de las familias, e incrementando el saldo público disponible para contrarrestar los efectos de dicho desempleo.

Factores Sociales: son aquellos valores básicos de la sociedad y que afectan a las actitudes, intereses y opiniones de los consumidores en sus decisiones de compra. Habrá que conocer los valores o creencias de los distintos mercados a los que se dirijan para producir y vender el producto deseado (ideología predominante en los medios de comunicación, factores étnicos y religiosos, perfil general de la población,...) (Mindtools, 2012).

El primer factor social que se debe tener en cuenta son las culturas en las que operan y en las que van a comercializar sus productos. Según Beamer y Varner (2010), la cultura es el punto de vista coherente, aprendido y compartido por un grupo de gente sobre la forma de vivir, expresado en símbolos y actividades, que clasifica lo que es importante, explica actitudes sobre lo que está bien y lo que está mal y que dictamina diversos comportamientos. Dichas culturas variarán en función de las creencias religiosas, la nacionalidad, el lenguaje, etc. Entender las distintas culturas es clave porque permite aprender como otros entienden lo que les rodea y permitirá evitar malentendidos.

En el caso de las empresas multinacionales, al trabajar en un entorno globalizado, deberán tener en cuenta que los valores, las necesidades, los motivos de compra de un producto en una cultura occidental no serán los mismos que en una cultura oriental, así como variarán las formas de trabajar dentro de las organizaciones en función de la localización de los lugares de trabajo. Un ejemplo de ello podría ser la comercialización de móviles básicos en mercados emergentes (India, África...) con poco poder adquisitivo y retrasados tecnológicamente hablando y el de smartphones en culturas donde la tecnología está mucho más implantada en el día a día.

En segundo lugar, para establecer y conocer el público objetivo al que dichas empresas se van a dirigir, deberán conocer la composición de la población y su evolución, esto es, si se va a producir un rejuvenecimiento o envejecimiento de la población. En el caso de España, y en base a las previsiones del Instituto Nacional de Estadística, vemos cómo de aquí al 2023, se reduce la población española, disminuyendo los segmentos de niños, jóvenes y adultos y que se produce un envejecimiento de la población (INE, 2014).

Por tanto, las necesidades que tendrá el público objetivo de estas empresas en un futuro no serán las mismas que las actuales, partiendo de la base de que lo que busquen los jóvenes y las personas mayores será distinto, y que por ejemplo, los mayores puede que no estén al día de las actualizaciones tecnológicas que se puedan producir, y que como sucede actualmente, busquen otro tipo de productos más adaptados a sus necesidades.

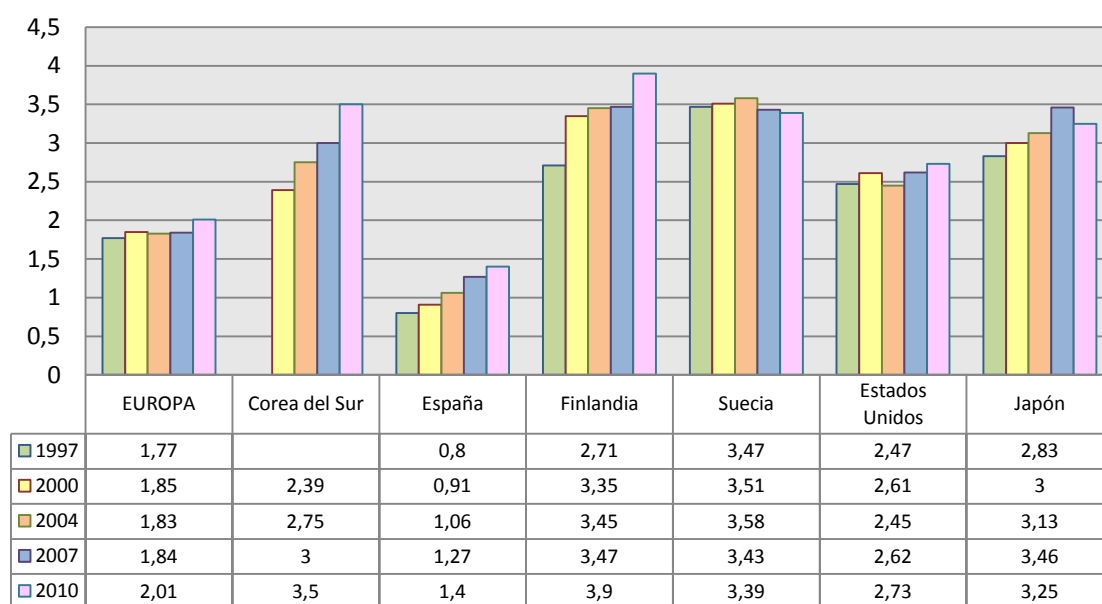
AMBOS SEXOS		2013	2018	2023	Variación 2023-2013
NIÑOS	(0-14 años)	7.086.419	6.869.987	6.188.354	-12'67%
JÓVENES	(15-30 años)	8.173.426	7.190.811	7.060.825	-13'61%
ADULTOS	(31 - 59 años)	20.679.506	19.771.208	18.100.484	-12'47%
MAYORES	(>60 años)	10.764.966	11.613.720	12.733.011	18'28%
TOTAL		46.704.317	45.445.726	44.082.674	-5'61%

Tabla 3: Población y Expectativas de Crecimiento. Fuente: INE, 2014.

Es importante reincidir en el creciente problema al que deben enfrentarse las empresas al intentar establecer una forma de vida estándar por país, ya que la principal consecuencia de la globalización consiste en la homogeneización de dichos países y la continua aceptación de lo extranjero, dando lugar a diversos entornos multiculturales tanto en el ámbito laboral como cotidiano. Esto está derivando en una convergencia de las necesidades de los consumidores, ya que estas están cambiando, y serán las empresas las que deban adaptarse a ellas.

Factores Tecnológicos: es importante analizar la rápida difusión de los cambios que se producen entre los diferentes productos que están apareciendo en el mercado y cómo esto obliga a invertir a las empresas para que su producto no se quede obsoleto. Aquí es importante estudiar la financiación de dicha tecnología, la predisposición a la inversión en I+D, el nivel de desarrollo de las tecnologías presentes, etc. (Mindtools, 2012).

El primer factor tecnológico que tendremos en cuenta es la inversión realizada por diversos países, en este caso, en relación a su Producto Interior Bruto para comparar su evolución temporal y entre países.



Gráfica 1: Inversión en I+D en relación al PIB. Fuente: Eustat, 2014.

Para ello, vemos como ha evolucionado la inversión desde el año 1997, primer año del que tenemos datos; en los años 2000 y 2004; y en los años 2007 y 2010, justo antes y después de la crisis. Los países a analizar serán los dos países que más invierten de la Unión Europea, es decir, Finlandia, Suecia, así como España. También evaluaremos a Estados Unidos, Japón, Corea del Sur y a la zona euro (Eustat, 2014).

De esta forma, comprobamos como Corea del Sur, Finlandia y España han incrementando su gasto en I+D considerablemente en trece años, mientras que el resto han sufrido una evolución más moderada. Por último, cabe destacar que a causa de la crisis, los países que han disminuido su inversión discretamente fueron Suecia y Japón.

Así pues, se puede comprobar también como la inversión en I+D en países como Finlandia y Corea del Sur es clave para dos empresas como Nokia y Samsung, puesto que tienen y han tenido una gran inversión en la investigación y el desarrollo, favoreciendo así el crecimiento de ambas empresas. También cabe resaltar que tanto EEUU como las regiones mencionadas de Asia son actualmente los motores de la inversión en I+D a nivel mundial en el sector de la telefonía.

Otro factor importante a destacar es la dinamicidad del departamento de I+D+i dentro de una empresa, y en el caso de las empresas de este sector, al comercializar unos productos caracterizados por su diferenciación en calidad, las mejoras deben ser constantes y rápidas frente a los cambios del mercado. En el caso de esta industria, esas innovaciones tecnológicas deben ser una combinación entre incrementales y radicales.

Definimos innovación incremental como los pequeños cambios, poco significativos individualmente pero relevantes si son constantes, dirigidos a mejorar los productos existentes. Por su parte, las innovaciones radicales son aquellos nuevos productos o procesos que no pueden entenderse como una evolución natural de los existentes.

En otras palabras, las innovaciones radicales pueden ser los detonantes que marquen un antes y un después en la industria, pero dichas innovaciones deben seguir un proceso de perfeccionamiento que pueden decantar la balanza para atraer a nuevos consumidores.

Otro factor a tener en cuenta es la interdependencia tecnológica dentro de esta industria, ya que el desarrollo de dispositivos móviles va ligado al desarrollo de los sistemas operativos, de aplicaciones y de redes de comunicaciones, de tal forma que los fabricantes de dichos productos deben evolucionar de una manera convergente.

Por último, y como resultado de la creciente globalización, deben resaltarse las interrelaciones entre los países en ámbitos tecnológicos, ya que al igual que se ha desarrollado el I+D en los productos de esta industria, se ha avanzado mucho en las comunicaciones, por lo que la transmisión de información y de innovaciones se ha visto beneficiada y se ha expandido fácilmente.

2.5. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Mientras que en el análisis PEST hablábamos de un estudio de los factores que afectan a todas las empresas, en el análisis de Porter se analizan únicamente aquellos condicionantes que afectan a cada una de las empresas, dependiendo de la industria y mercado en los que operen, esto es, los factores del entorno específico de cada industria.

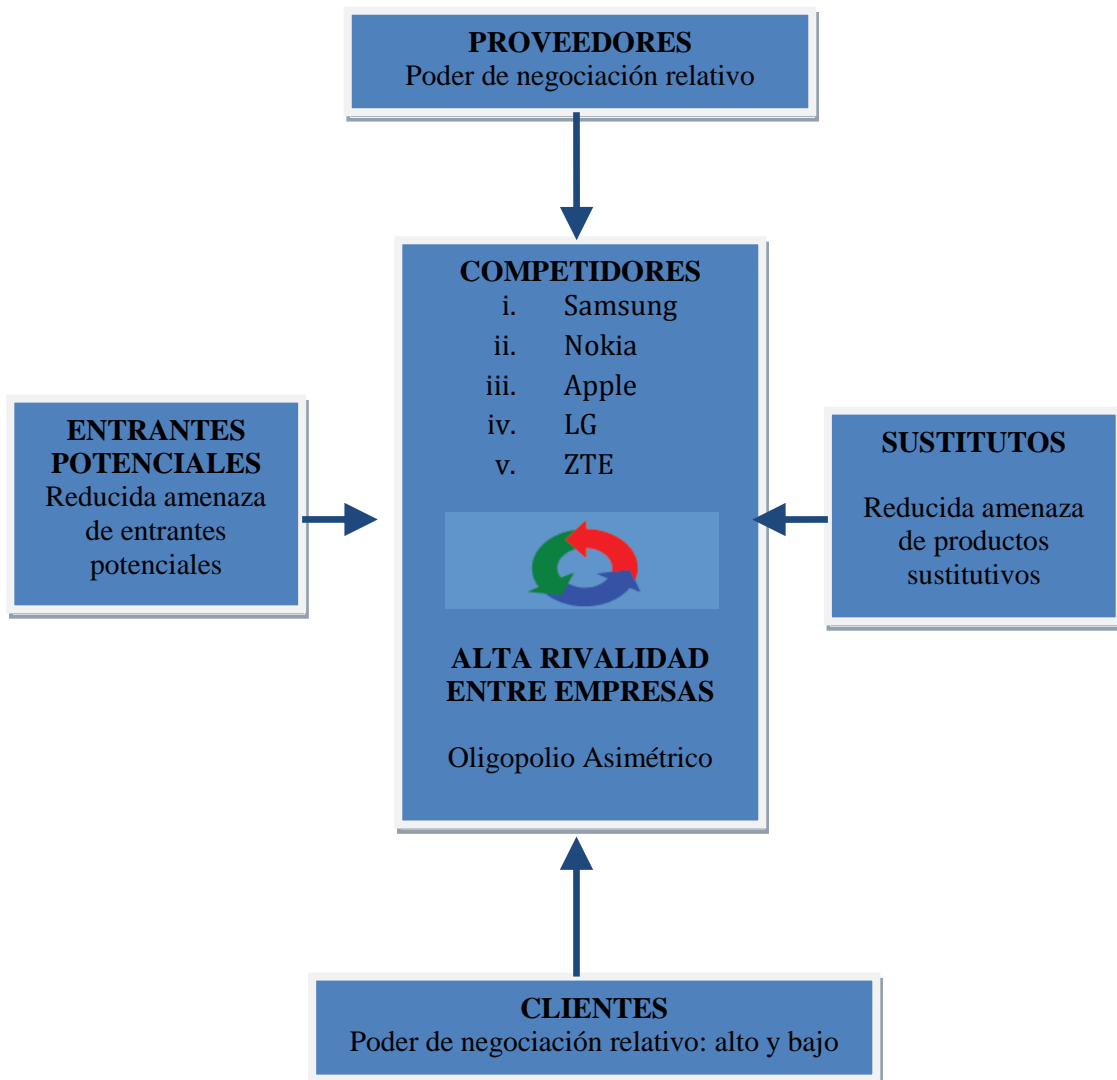


Figura 5: Modelo de Porter de la telefonía móvil. Fuente: Elaboración Propia.

Para ello se estudian cinco fuerzas independientes pero estrechamente relacionadas entre ellas:

2.5.1. Competencia y rivalidad

Aunque todas las fuerzas se influyen recíprocamente, ésta en concreto es la que mayor relación comparte con las otras cuatro, puesto que cualquier modificación en los niveles establecidos en ellas puede hacer aumentar o disminuir la rivalidad entre los

competidores del mercado, lo que supondrá necesidades de reorientación de la estrategia, tanto organizativa, como comercial y estructural, de las empresas que a dicho sector pertenecen. Un alto grado de rivalidad supondrá la limitación de la rentabilidad del sector, dependiendo dicha rivalidad de la intensidad con la que las empresas compiten así como de la base sobre la cual compiten (Porter, 2008).

Tal y como se puede ver en la tabla siguiente, los principales productores mundiales de teléfonos móviles, tanto de móviles básicos como de smartphones, fueron Samsung, seguido de Nokia y Apple como sus rivales más cercanos, y en una posición más alejada vemos productores como LG Electronics, ZTE o Huawei, entre otros. Además, se puede comprobar cómo Samsung, Apple y LG Electronics han ganado cuota de mercado de un año para otro y como Nokia y ZTE han perdido parte de la suya (MacDailynews.com, 2014).

Así pues, cabe destacar la estrategia de la tercera empresa del mercado, Apple, que sigue una estrategia de diferenciación en sus productos, basándose en la calidad y en las funciones distintivas de sus terminales, así como de servicios complementarios, ofreciendo a sus consumidores un gran beneficio percibido a un alto precio.

Como contraposición en el mercado, aparecen las empresas chinas como Yulong, ZTE o TCL Communications, que siguen una estrategia de liderazgo en costes, ofreciendo terminales con funciones limitadas y con características básicas, atrayendo de esta manera a los consumidores que buscan disfrutar de smartphones sencillos a precios más asequibles.

Por lo tanto, y para poder realizar un análisis más profundo de la situación de la competencia dentro de esta industria, vamos a utilizar el Índice de Herfindahl con el que seremos capaces de comprobar el grado de concentración de dicha industria.

Sin embargo, ante la falta de información y datos, vamos a realizar una aproximación. Esta aproximación se basará principalmente en que como desconocemos el número de empresas que forman el apartado de otros, y viendo que la última empresa de la que tenemos datos posee un 1,8% de la cuota de mercado, el número de empresas mínimo que forman el apartado otros serán aproximadamente 19 (34% dividido entre 1,8%).

EMPRESA	UNIDADES 2013	CUOTA MERCADO 2013 (%)	UNIDADES 2012	CUOTA MERCADO 2012 (%)	VARIACIÓN (%)
Samsung	444.444.200	24,6	384.631.200	22	2,6
Nokia	250.793.100	13,9	333.938.000	19,1	-5,2
Apple	150.785.900	8,3	130.133.200	7,5	0,8
LG Electronics	69.024.500	3,8	58.015.900	3,3	0,5
ZTE	59.898.800	3,3	67.344.400	3,9	-0,6
Huawei	53.295.100	2,9	47.288.300	2,7	0,2
TCL Communication	49.531.300	2,7	37.176.600	2,1	0,6
Lenovo	45.284.700	2,5	28.151.400	1,6	0,9
Sony Mobile Communications	37.595.700	2,1	31.394.200	1,8	0,3
Yulong	32.601.400	1,8	18.557.500	1,1	0,7
Otros	613.710.000	34	609.544.900	34,9	-0,9
Total	1.806.964.7	100	1.716.175,60	100	

Tabla 4: Unidades Vendidas y Cuotas de Mercado. Fuente: MacDailynews.com, 2014.

La situación del mercado en 2013 fue: $(0,246)^2 + (0,139)^2 + (0,083)^2 + (0,038)^2 + (0,033)^2 + (0,029)^2 + (0,027)^2 + (0,025)^2 + (0,021)^2 + (0,018)^2 + (0,34)^2/19 = 0,09830$.

Mientras que en 2012 fue: $(0,22)^2 + (0,191)^2 + (0,075)^2 + (0,033)^2 + (0,039)^2 + (0,027)^2 + (0,021)^2 + (0,016)^2 + (0,018)^2 + (0,011)^2 + (0,349)^2/19 = 0,10139$.

Por lo tanto, el número de empresas equivalentes resultantes de esta aproximación es de $N=1/0,09830 = 10,17$ en 2013 y de $N=1/0,10139 = 9,86$, por lo que en ambos años se sitúa en torno a 10 empresas equivalentes si todas tuviesen el mismo tamaño, por lo que el grado de concentración de esta industria es alto.

Además de los datos de Herfindahl, podemos comprobar la distribución del mercado de una manera mucho más sencilla. En primer lugar, vemos como la cuota del mercado de la empresa más grande, C1, se sitúa en 24,6%, y que la cuota de mercado de las dos empresas más grandes, C2, se sitúa en 38,5%. Por último, si comprobamos la cuota de mercado poseída por las cinco primeras empresas, C5, vemos como ostentan el 53,9% del mercado, es decir, vemos una situación de oligopolio en el que las cinco empresas más importantes ostentan más de la mitad de la cuota del mercado, lo que se traduce en un gran número de empresas con una reducida cuota de mercado.

Para realizar una clasificación más precisa del tipo de industria, cómo hay grandes diferencias de tamaño entre las empresas, y el número de empresas es grande (alrededor

de 30), nos encontramos ante una situación de oligopolio. Sin embargo, como la diferencia entre el tamaño de las empresas es considerable, podemos establecer que dicho oligopolio será asimétrico. Además, y de acuerdo a la política de defensa de la competencia de la Unión Europea, se trata de una competencia asimétrica porque la empresa más grande, Samsung, ostenta entre el 20 y el 50% de la cuota de mercado, y el resto, a excepción de Nokia y Apple, se tratan de empresas con una cuota de mercado muy fragmentada.

2.5.2. Amenaza de nuevos entrantes.

La posibilidad de que nuevas empresas con productos similares a los propios entren en el mercado ejerce presión sobre precios, costes y la tasa de inversión necesaria para competir, ya que puede suponer una disminución de la cuota de mercado de las empresas ya existentes, y en definitiva, la limitación de la rentabilidad potencial de un sector. Para evitarlo, son utilizadas diferentes barreras de entrada a la industria así como represalias por parte de las establecidas (Porter, 2008).

En el caso de la telefonía móvil, la amenaza de nuevos entrantes es bastante reducida, debido a las barreras de entrada o ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes (Porter, 2008). En primer lugar, el coste inicial de marketing para entrar en el mercado va a ser muy grande, tanto en tiempo como en dinero, para que dichas nuevas empresas puedan ganarse un nombre de marca. En segundo lugar, la inversión en I+D en este sector de rápida innovación tecnológica por parte de estas empresas va a ser muy elevada. Además, tienen que tener en cuenta las ventajas de las ya establecidas, independientemente de su tamaño, como por ejemplo la tecnología que ya poseen, el acceso preferencial a mejores materias primas o la experiencia acumulada (Porter, 2008).

Además, los nuevos entrantes deberán esperar posibles represalias por parte de las establecidas si ya lo hicieron en el pasado o si las establecidas poseen los recursos necesarios para llevarlo a cabo, por ejemplo, en forma de reducción de precios que no compensen los altos costes o usando su imagen de marca (Porter, 2008).

También, las barreras a la salida deben ser tenidas en cuenta ya que si entraran en el sector esto supondría la inversión en activos especializados que a la hora de venderlos supondrían unos altos costes de salida (Porter, 2008).

En otras palabras, las nuevas empresas que quieran entrar en esta industria deberán hacerlo en un largo plazo temporal a no ser que presenten un producto completamente novedoso que pueda desequilibrar el mercado.

2.5.3. Proveedores.

Los proveedores poderosos obtienen unos mejores resultados para sí mismos cobrando precios más altos, ofreciendo una menor calidad o transfiriendo los costes a la empresa interesada. Por tanto, es la empresa la que actúa como cliente, de forma que si existen mayor número de empresas cliente que de empresas proveedoras, serán estos los que puedan preestablecer las condiciones más favorables para ellos (Porter, 2008).

En este caso, el poder de negociación del proveedor no será el mismo para la empresa cliente líder del sector, en este caso Samsung, como para una empresa cliente con una menor cuota de mercado, ya que al ser líder podrá ejercer mayor poder de negociación con sus proveedores.

Por otro lado, el coste monetario y temporal para cambiar de proveedor para dichas empresas será alto ya que los materiales con los que fabrican sus terminales poseen características específicas y variarán dependiendo de la empresa de la que se trate, por lo que el proveedor se verá favorecido por esta situación.

Además, también habrá que tener presente que si las materias primas que ofrecen los proveedores son diferenciadas y exclusivas, su poder de negociación se verá beneficiado ya que podrá presionar con detener el suministro y provocar una ruptura de stock.

En definitiva, el poder de negociación de los proveedores es relativo en función de las características estructurales del mercado y de las empresas cliente y suministradoras, puesto que los fabricantes de móviles acuerdan y mantienen unas condiciones a largo plazo con ellos, lo que beneficia a la empresa reduciendo los riesgos y al proveedor creando un alto coste de cambio por parte de sus clientes.

2.5.4. Clientes.

Los clientes poderosos, es decir, los compradores, serán capaces de obtener más valor si son capaces de hacer que los precios bajen, la calidad ofrecida por los fabricantes sea mayor y si consiguen que los participantes del sector se enfrenten, minando la rentabilidad del sector (Porter, 2008).

En el caso de la telefonía móvil, podemos diferenciar entre dos tipos de clientes potenciales. En primer lugar, encontraríamos a las operadoras de telefonía móvil, que al ofrecer sus tarifas de telefonía ofrecen a su vez distintos terminales. Y en segundo lugar, los clientes finales que deciden comprar los teléfonos sin recurrir a las operadoras.

En el primer caso, el poder de negociación de las operadoras va a ser alto ya que compran grandes volúmenes de terminales para distribuir en toda la geografía en la que operan. Y no sólo eso, las operadoras podrán amenazar con fijar precios desfavorables para los terminales de los proveedores para así influenciar en la decisión de los consumidores finales. Además, sujetas a las restricciones de los contratos, dichas operadoras asumen pocos costes si quieren cambiar de proveedor y al haber reducida diferenciación entre la mayoría de los terminales, podrán utilizarlo a su favor para conseguir unas mejores condiciones.

Por su parte, el poder de negociación de los consumidores finales puede considerarse relativamente pequeño, ya que al ser consumidores individuales sus compras independientes no serán relevantes para el volumen de negocio de las empresas y no podrán ejercer una gran presión para verse favorecidos. Sin embargo, el desequilibrio en la oferta y la demanda permite a los consumidores un mayor poder derivado del fácil cambio de proveedor en la compra de sus teléfonos móviles.

2.5.5. Sustitutos.

Un sustituto cumple la misma función o una similar a la que el teléfono móvil ofrece. La aparición de productos sustitutivos en la industria donde ya operan un número determinado de empresas supone una mayor diversidad en la oferta, lo que provoca una mayor competencia en el sector y así una caída de los precios, lo que afectará directamente a todas las empresas que comercializan dichos productos (Porter, 2008).

Los teléfonos móviles se han convertido en una parte imprescindible en el día a día de la población y son difíciles de sustituir, ya que ningún otro dispositivo puede cumplir todas las necesidades que el móvil es capaz. Aunque podría considerarse que los consumidores pueden estar en contacto con otras personas mediante otro tipo de medios como redes sociales, e-mails y teléfonos fijos, actualmente los nuevos smartphones ofrecen todas esas y otras funciones. Sin embargo, al ofrecer tantas funciones, se podrían considerar como sustitutos todos aquellos productos especializados en una de

esas funciones, como por ejemplo, las cámaras de fotos digitales o los ordenadores portátiles, lo que vemos representado en el análisis de grupo estratégico ya realizado.

En definitiva, la amenaza de productos sustitutivos es muy baja debido a que los teléfonos móviles ya no son usados solamente para hacer llamadas telefónicas si no para otras muchas funciones. Por tanto, podríamos considerar que el único sustituto real sería comprar individualmente todas las funciones que ofrecen los móviles, lo que no sería una amenaza pues no resulta una solución práctica.

2.6. EVOLUCIÓN DEL MERCADO

El teléfono móvil, a pesar de ser considerado desde un principio como un bien de lujo, se ha convertido en la actualidad en un bien de consumo ordinario, del cual hacen uso la gran mayoría de las personas socialmente integradas.

Para confirmar esta afirmación, podemos apoyarnos en el crecimiento exponencial del número de consumidores de telefonía móvil en España, que como podemos comprobar en la siguiente gráfica, de las 4.041 miles de líneas en 1997 se han alcanzado las 55.191.000 a mediados del año 2013. Esta intensa evolución se ha visto respaldada y reforzada por las constantes variaciones del entorno en el que se desarrolla el sector, especialmente por los factores económicos y tecnológicos.

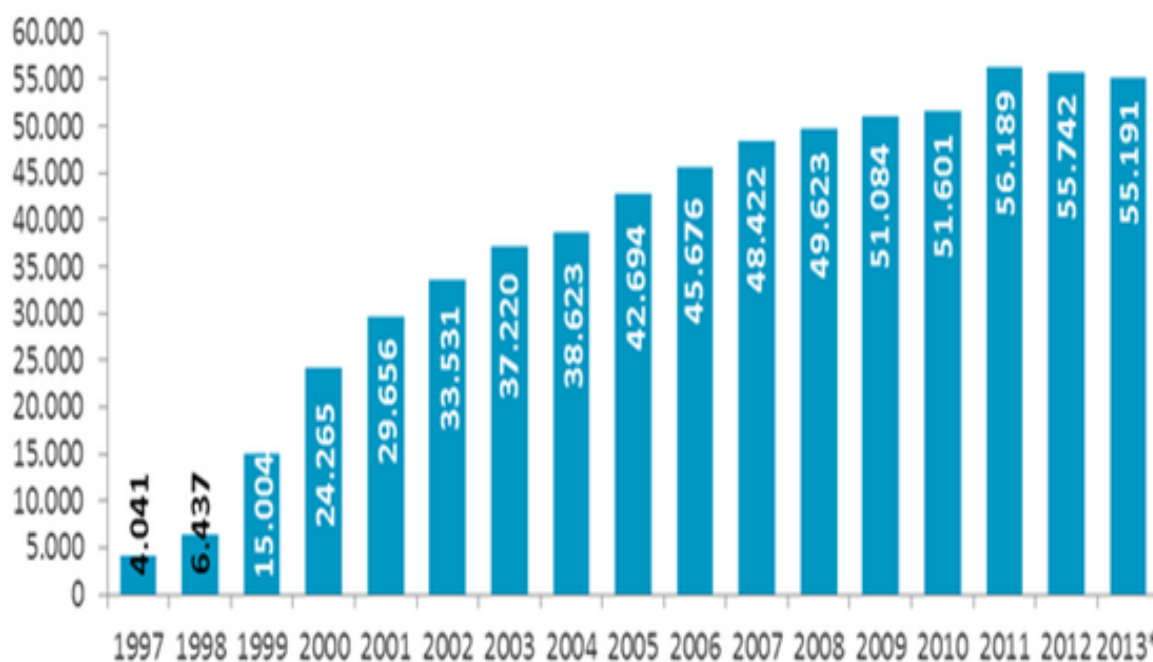


Figura 6: Número de clientes de telefonía móvil automática. Fuente: Ministerio Industria, Economía y Turismo, 2014.

Debido a las variaciones del entorno general y específico, ya especificadas en los análisis PEST y Porter, es necesario completar dicha gráfica para poder conocer la situación actual. Para ello, hemos hecho uso de información primaria obtenida a través de una encuesta realizada a diferentes consumidores de teléfonos móviles en el área geográfica de Zaragoza.

Esta encuesta es explicada en detalle en el apartado de posicionamiento estratégico, ya que el objetivo de la misma descansa en el análisis del posicionamiento estratégico de las empresas en el mercado estudiado. No obstante, la misma nos permite extrapolar, con precaución, alguno de los resultados obtenidos para analizar las diferentes variables que condicionan la adquisición de los consumidores de unos u otros teléfonos móviles.

El consumo de los teléfonos móviles no sólo se ha incrementado en número de compradores, si no que al considerarse unos bienes de consumo normales, la frecuencia de uso es muy alta, por lo que los aparatos se amortizan en un menor tiempo, y esto se ve reflejado en que el 20% de los encuestados adquirieron su móvil en un periodo inferior a tres meses, y casi dos tercios de los encuestados, un 65%, lo hicieron hace menos de 1 año, poniendo como razón la antigüedad y la avería del terminal.

Los atributos más importantes por los que se elige un móvil u otro son muy diferentes dependiendo del segmento de edad que estudiemos.

Por ejemplo, los adultos comprendidos entre 30 y 65 años, tienen una correlación positiva con el precio, la calidad de la imagen y la reputación de la marca, lo que implica que los consumidores recogidos en este segmento se caracterizan por dar más importancia a estos atributos que al resto, mientras que los menores de edad coinciden en la reputación de la marca junto a la duración de la batería.

Por último, los jubilados mayores de 65 años, se caracterizan por enfatizar en la sencillez de uso y el tamaño de los terminales, antes que el resto de los atributos.

Sin embargo, aunque se observan correlaciones positivas entre los segmentos y los atributos comentados, los resultados de la encuesta también constatan que, en términos generales, los atributos más valorados a la hora de elegir qué terminal comprar son el precio, el uso de la batería y el sistema operativo.

3. NOKIA VS SAMSUNG

3.1. INTRODUCCIÓN

Nokia es una multinacional finlandesa que ha pasado de ser una pionera en el mercado de la telefonía móvil, siendo empresa líder durante muchos años, a quedarse rezagada en innovación y perder su cuota de mercado, hasta tal punto de haber visto como Microsoft compraba su división de dispositivos móviles y servicios, división que la hizo líder durante sus años de bonanza. Así pues, la empresa está formada por 93.000 trabajadores en 120 países del mundo, a la espera de que 32.000 de ellos pasen a formar parte de la plantilla de Microsoft como consecuencia de dicha compra. Además, las principales fábricas están situadas en países como India, China, Corea del Sur, Hungría, Brasil o México (Nokia A, 2014).

Por su parte, Samsung es una multinacional originaria de Corea del Sur y que es líder mundial en diversas ramas de la industria electrónica, no sólo en el mercado de la telefonía móvil, puesto que está involucrada en actividades relacionadas con la industria pesada, marítima o con servicios financieros, entre otras. En cuanto a la industria de la telefonía móvil, es líder del mercado a nivel mundial desde el año 2012. Actualmente, la empresa está compuesta por 427.000 empleados por todo el mundo trabajando en todas las actividades de la empresa (Samsung A, 2014).

Por tanto, estamos ante dos empresas que en los últimos años han seguido unos caminos contrapuestos: pasando de ostentar la posición de líder a quedar relegada al segundo puesto y a seguir cayendo si nada cambia en el caso de Nokia, y, pasando de empresa potencial a ocupar la posición de líder en el mercado de la telefonía móvil en el caso de Samsung.

Una buena forma de comprobar cómo han sido los últimos años para estas empresas es comparando el valor de sus acciones desde el año 2007 hasta el 2014, ya que en función de las decisiones tomadas en el seno de las empresas así como por el resto de empresas competidoras, la valoración de sus acciones se verá modificada. De esta forma, destacar que Nokia tiene una cartera de acciones compuesta por un gran número de acciones a bajo precio (actualmente una acción está valorada a 7'67 dólares) mientras que la cartera de Samsung está compuesta por pocas acciones a un alto precio (actualmente, el precio por acción es de 1400 dólares).



Figura 7: Evolución del precio de las acciones de Nokia y Samsung. Fuente: Nasdaq.com, 2014.

Como se puede ver en la figura 7, Nokia alcanzaba sus valores más altos a finales de noviembre del 2007 con 40 dólares por acción, comenzando la caída en su valoración en el verano de 2008, y aunque desde entonces ha vuelto a subir en algunas ocasiones nunca hasta tal pico de valoración, situándose su punto más bajo en julio de 2012, en el que las acciones llegaron a situarse por debajo de los 4 dólares. Por su parte, Samsung alcanzó su punto más bajo en el verano de 2009 con las acciones en torno a valores de 425 dólares, y sus puntos más altos este mismo año 2014 en dos ocasiones, al cierre del mes de febrero y al cierre del pasado mes de mayo, a un precio de cotización de 1500 dólares por acción.

Pero, para conocer mejor estas dos empresas, se va a proceder al análisis exhaustivo de sus posicionamientos, sus cadenas de valor, así como de sus recursos y capacidades.

3.2. HISTORIA DE NOKIA

Nokia es una compañía multinacional finlandesa que, a pesar de lo visto actualmente, ha pasado por diferentes etapas a lo largo de su historia, llegando a ser el líder en el mercado durante un largo periodo de tiempo.



Figura 8: Historia de Nokia. Fuente: Elaboración Propia.

Los comienzos de Nokia se remontan a 1868 cuando Fredrik Idestam construía su segunda fábrica de pulpa de madera en la localidad de Nokia, que daría nombre a la compañía. Es en 1871 cuando se une a Leo Mechelin y fundan la compañía Nokia, dedicada a la fabricación de papel. En 1898, Eduard Polón fundó la fábrica de caucho finlandesa, y en 1912, Arvid Wickström establecía el negocio electrónico y de cables finlandés. Esas tres empresas se fusionaron en una en 1967, ostentando la compañía Nokia cinco negocios: caucho, cables, madera, electrónica y generación de electricidad. Entre 1970 y 1980, Nokia jugó un papel clave en la industria de la comunicación y fue capaz de desarrollar el primer teléfono de coche y el primer aparato de telefonía móvil (Nokia A, 2014).



Figura 9: Historia de Nokia. Fuente: Elaboración Propia.

Ya en 1992, el presidente de Nokia y director ejecutivo, Jorma Ollila, cambió el enfoque estratégico de Nokia, centrándose en la fabricación de teléfonos móviles y de sistemas de telecomunicaciones, siendo el Nokia 1011 el primer teléfono GSM digital. En 1994, Nokia lanza el primer móvil con el conocido tono Nokia Tune, y que junto con el lanzamiento en 1997 del juego de la serpiente, se convertirían en referentes de su imagen de marca (Nokia A, 2014).

En 1998 Nokia comenzó su etapa como fabricante más importante de teléfonos móviles del mundo durante 14 años consecutivos. En 1999, Nokia lanzó el primer móvil capaz de usar Internet, y en 2001 el primer móvil con cámara incorporada (Nokia A, 2014).



Figura 10: Historia de Nokia. Fuente: Elaboración Propia.

En el año 2001 Apple lanzaba iTunes, que permitía la descarga de diversos contenidos desde Internet, y siete años más tarde, Nokia lanzaba Ovi Store, el homólogo de Nokia que llegaría demasiado tarde (McCray, González y Darling, 2011).

En Julio de 2004, Motorola puso a la venta un nuevo producto, el RAZR V3, un aparato muy fino y que permitió a Motorola recuperar cuota de mercado e incrementar sus ventas (McCray et al., 2011). La reacción de Nokia fue el incremento de sus operaciones de marketing y ampliar la gama de dispositivos móviles. Fue entonces cuando Nokia se empezó a dar cuenta de la situación en la que se encontraba y de su pérdida progresiva de cuota de mercado. Como consecuencia, Nokia empezó a recortar precios drásticamente y a añadir características de alta calidad (McCray et al., 2011)

En 2006, el director ejecutivo de Nokia, Jorma Ollila, dejó su cargo al no prever la dirección que estaba tomando el mercado de la telefonía móvil: los smartphones. Nokia iba de mal en peor y durante los cuatro años siguientes las acciones se hundieron un 55% (Nokia A, 2014).

Uno de los eventos más importantes para el mercado de los teléfonos móviles, y por consiguiente para Nokia, fue el lanzamiento en Junio de 2007 del iPhone de Apple, que supondría un éxito rotundo y que cambiaría el uso tradicional de los móviles (Apple, 2007). Sin embargo, Nokia aún se centraba en la fabricación de móviles más baratos mientras los competidores buscaban innovar mejorando sus productos. De esta manera, Nokia perdía su posición de líder (Khedekar, 2012).



Figura 11: Historia de Nokia. Fuente: Elaboración Propia.

Durante 2009, la situación de Nokia iba a peor pero seguían manteniendo beneficios gracias a sus productos de bajo coste. Sin embargo, la popularidad de los competidores y la venta de sus productos se incrementaban peligrosamente (Khedekar, 2012).

En 2010, Stephen Elop, que había trabajado anteriormente en Microsoft, era nombrado director ejecutivo de Nokia con el principal objetivo de cambiar la situación de Nokia e intentar recuperar la posición de líder en el mercado (Ziegler, 2011).

En Febrero de 2011, Nokia hizo un importante cambio de rumbo: se aliaba con Microsoft. De esta forma, estos dos gigantes empezaban a trabajar juntos combinando la experiencia de Microsoft desarrollando sistemas operativos y la experiencia de Nokia fabricando teléfonos móviles. Comienza la era de los Nokia Lumia (Nokia A, 2012).

En septiembre de 2013, Nokia anunciaba que había llegado a un acuerdo con Microsoft mediante el cual Microsoft compraría la división de dispositivos y de servicios, lo que supone un cambio en su objetivo estratégico, ya que ahora la compañía se centrará en las redes de telecomunicación con NSN, en servicios de localización como HERE y en su división de Advanced Technologies, traspasando toda la fabricación de móviles a Microsoft (Yanes, 2013).

3.3. HISTORIA DE SAMSUNG

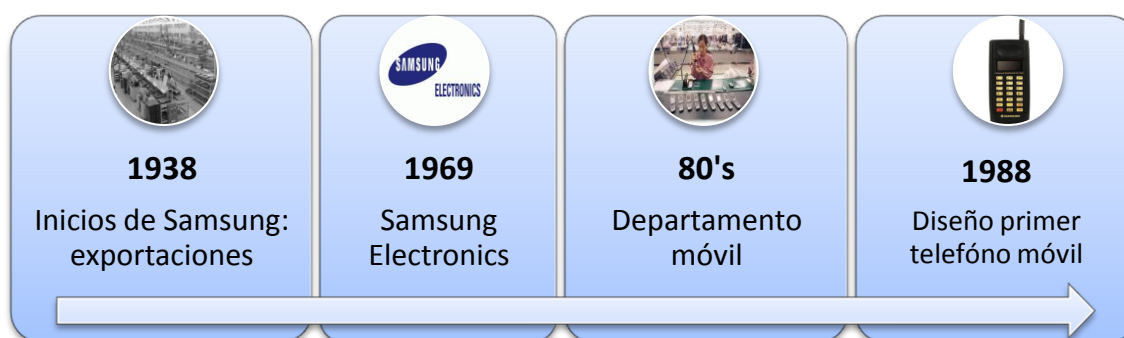


Figura 12: Historia de Samsung. Fuente: Elaboración Propia.

Los comienzos del grupo Samsung fueron como una empresa de exportaciones en 1938, con productos como pescado coreano seco, verduras y frutas. Sin embargo, en los siguientes diez años la compañía creció a un nivel exponencial, confeccionando sus propias máquinas, molinos de harina y establecimientos de fabricación y de venta.

No fue hasta 1969 cuando se inauguró Samsung Electronics, la rama de la empresa que se dedicará exclusivamente a la industria electrónica, y respecto al grupo Samsung, el miembro más grande en lo que a cuota de mercado se refiere y una de las diez marcas de fabricantes más importantes en el mundo. En los años 80 fue cuando inauguró su departamento "móvil", apoyándose a su vez en una rápida expansión internacional (Samsung A, 2014).

El primer teléfono móvil fue diseñado en 1988, sin embargo su aceptación en el mercado fue muy reducida debido a que Nokia y Motorola acaparaban la mayor parte de la cuota de mercado en esos momentos (Samsung A, 2014)



Figura 13: Historia de Samsung. Fuente: Elaboración Propia.

Cinco años más tarde, en 1993, Samsung se comió a uno de los grandes en el mercado, Motorola, consiguiendo la mitad de su cuota de mercado gracias al modelo SH-700, el cual revolucionaba el mercado con sus únicos 100 gramos de peso y le permitió introducirse en el mercado norteamericano (Samsung A, 2014).

Desde sus principios estableció una estrategia de diferenciación en calidad, impidiendo que sus móviles fueran reconocidos como baja gama. Algo que ha fortalecido con el paso de los años (Xataka.com, 2013).

En 1998 desarrolla el primer móvil con pantalla LCD; este nuevo modelo le permite formar parte de la red empresarial de Japón y los países latinoamericanos, obteniendo la mayor cuota de mercado mundial y mejorando su imagen de marca en el mercado europeo, pasando por delante de Nokia (Samsung B, 2014).

Ya en 1999 Samsung desarrolla el novedoso Smartphone, un modelo multifuncional de menores dimensiones y con acceso inalámbrico a Internet. De esta forma pasa a ser una de las cinco marcas con mayor cuota de mercado del sector. (Samsung B, 2014)

El año 2000 supone un punto de inflexión en la historia de esta compañía, pues es entonces cuando comenzó su camino hacia el liderazgo del mercado, comenzando por su primer gran lanzamiento, el móvil PDA.

A partir de este año, la evolución de los diseños no tuvo puntos exactos en la línea temporal, sino que consistió en un avance paulatino en el que se mejoraron aspectos como la calidad de la cámara fotográfica del móvil, las pantallas LCD, la resolución de las imágenes en color, etc. (Samsung C, 2014).

La cuota de mercado de Samsung comenzó a dispararse debido a dos factores clave: por una parte estaban las constantes innovaciones cuyas consecuencias convirtieron los teléfonos móviles en productos completamente innovadores en el mercado, beneficiándose de la ventaja de ser el primero; y, por otra parte, y correlacionado con el primer factor, es la mejora continua de la imagen de marca de la empresa, la cual le permitió llegar a un sector mucho más amplio que el inicial (Samsung C, 2014).



Figura 14: Historia de Samsung. Fuente: Elaboración Propia.

De este modo, a principios del 2008, Samsung saca al mercado su primer diseño táctil, teniendo una aceptación masiva entre los clientes, suponiendo un total de ventas a finales del 2009 de 50 millones (Samsung C, 2014).

En este mismo 2009, por octavo año consecutivo, Samsung ocupa el primer puesto en el ranking de aquellas empresas cuyos clientes estadounidenses son más fieles a la marca que compran. También, en India, se presenta el primer móvil solar del mundo, suponiendo esto un increíble avance tecnológico, al igual que el lanzamiento del primer año (Samsung C, 2014).

Desde 2010, Samsung consiguió hacerse con el liderazgo en el mercado de la telefonía móvil, pasando por delante de sus principales competidores, Nokia y Apple, viéndose como clave del éxito el lanzamiento de su última gama de modelos, los Samsung Galaxy, y la constante innovación de todas sus versiones año tras año, superando siempre las características del modelo anterior y añadiendo nuevas (Samsung C, 2014).

En la actualidad, pese a la crítica situación económica mundial, Samsung se ha mantenido como líder, manteniendo e incluso incrementando su cuota de mercado global.

3.4. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Las empresas tienen dos estrategias principales para crear valor y conseguir una ventaja competitiva mayor que la de los rivales: liderazgo en costes y diferenciación. Cuando se habla de valor creado (o riqueza generada) se está hablando de la diferencia entre el beneficio percibido y el coste que los consumidores deben afrontar. Es decir:

$$\text{Valor Creado} = (\text{Beneficio Percibido} - \text{Precio}) + (\text{Precio} - \text{Coste}) = \text{BP} - \text{Coste}$$

$$\text{Valor Creado} = \text{Excedente del Consumidor} + \text{Excedente del Productor}$$

Si una empresa decide afrontar una estrategia de diferenciación, lo que estará buscando será aumentar la variable de beneficio percibido, o aumentar el valor que percibe el consumidor al comprar el producto, pero sin distanciarse demasiado de los competidores con respecto de la variable coste. El producto ofrecido será complejo con atributos añadidos muy valorados por los consumidores.

Por otro lado, si lo que busca es ofrecer productos más simples a un precio reducido, esto es, una ventaja competitiva en costes, lo que buscará será reducir al máximo el coste del producto, sin distanciarse demasiado de los rivales con respecto al beneficio

percibido por el consumidor. Dicha ventaja se puede lograr mejorando la gestión, organización, el acceso a recursos, mediante inversión estratégica, economías de aprendizaje, economías de alcance, I+D+i en procesos... etc.

Como se verá en la evolución de sus terminales, Nokia ha pasado de ser la empresa que llevaba la batuta de la innovación en la industria a ser una empresa seguidora, al no haber visto venir el fenómeno de los smartphones, teniendo que adaptarse a marchas forzadas ante unos competidores completamente renovados. Así pues, tras el lanzamiento de diversos terminales smartphones (Nokias Lumia) con el sistema operativo de Microsoft, fruto de la alianza de 2011, y ante la falta de acogida de los consumidores, ha ido reenfocando su estrategia.

Durante el lanzamiento de esos primeros dispositivos, aunque perdió gran parte de su cuota de mercado, pudo amortiguar la caída gracias a sus terminales básicos, fundamentalmente en países emergentes.

De este modo, y como consecuencia de ser el seguidor de sus competidores, aunque ha conseguido ir recuperando consumidores con sus smartphones más conocidos, ha decidido centrarse en productos más básicos mucho más asequibles para mercados emergentes y ha empezado a desarrollar modelos de smartphones sencillos, tanto para países emergentes como para países desarrollados, a precios muy reducidos, buscando así entrar en un segmento de consumidores que quiere disponer de teléfonos smartphones con todas las funcionalidades básicas, pero a un precio al alcance de todos.

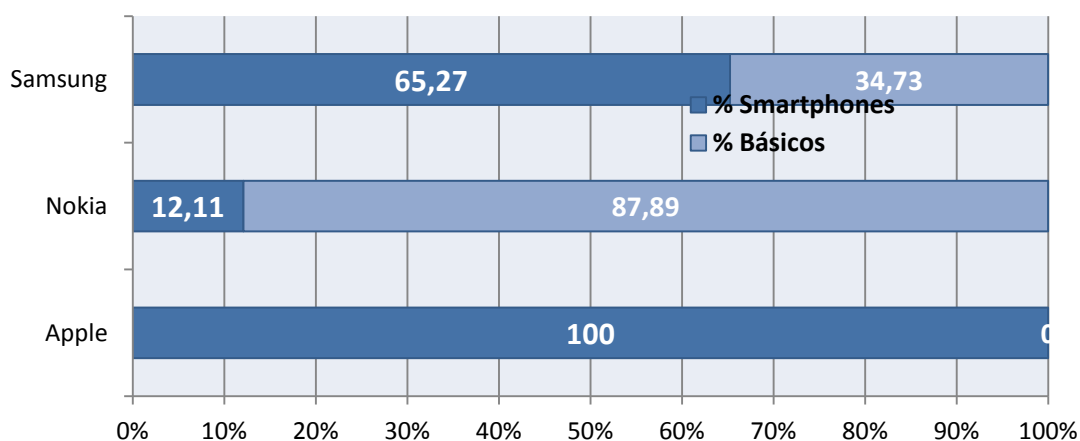
En resumen, Nokia está luchando contra sus grandes rivales fundamentalmente con una estrategia de liderazgo en costes para intentar recuperar así la posición de líder.

Un ejemplo de su nuevo plan de acción es el lanzamiento de tres nuevos modelos de smartphones, el Nokia 220, el Nokia Asha 230 y los Nokia X, X+ y XL que usarán el sistema operativo Android, presentados en el Mobile World Congress 2014, con los que buscan seguir penetrando en mercados emergentes y por qué no, encontrar a los clientes de Nokia que usaban sus primeros terminales pero con las actualizaciones actuales, tanto del sistema operativo como de las funcionalidades de los smartphones, todo ello por un precio asequible (Aguado, 2014).



Figura 15: Nokia Asha. Fuente: Aguado, 2014.

Como contraposición a Nokia, Samsung fue junto con Apple uno de los pioneros en el mercado de los teléfonos inteligentes, y desde 2007 ha ido evolucionando y reinventando sus terminales para adaptarse a las necesidades de sus consumidores. De esta forma, Samsung se ha convertido en la líder del mercado de la telefonía móvil y en uno de los referentes de innovación de la industria, ofreciendo los terminales más aceptados entre los consumidores y con las mejores características del mercado. En otras palabras, Samsung, al igual que Apple, se ha enfocado en ofrecer productos con un gran beneficio percibido para sus clientes a un alto precio, siguiendo una estrategia de diferenciación, ya que su principal objetivo es ofrecer las últimas novedades del mercado y la mayor calidad posible en sus productos. Además, cabe resaltar que Samsung también ofrece gamas de terminales básicos así como de gama alta.



Gráfica 2: Porcentajes de Unidades Vendidas, 2º Trimestre de 2013. Fuente: Puerto, K, 2013.

Según Puerto (2013) y la gráfica 2 (que recoge el porcentaje de unidades vendidas en el segundo trimestre del 2013), en el caso de Samsung, las ventas de móviles básicos representaban un 34'72% de las ventas totales de la empresa, mientras el 65'27% restante provenían de las ventas de smartphones. Como contraposición, las ventas de Nokia en dicho trimestre estaban representadas por un 87'89% de móviles básicos y sólo un 12'11% provenía de la venta de smartphones.

3.4.1. Cartera de productos actuales

Actualmente, los dos terminales más destacados de estas dos empresas y que son rivales directos son el Nokia Lumia 1520 y el Samsung Galaxy S5. Aunque se ha mencionado que Nokia se está especializando principalmente en modelos de bajo coste, hay que señalar que también trata de atender a una parte del mercado buscando la diferenciación a través de la oferta de varios modelos más completos.

Para comparar ambos terminales y algunos de los atributos más importantes para los consumidores, se usará la tabla 5 en la que se observan las especificaciones técnicas de ambos terminales. La variable rango de precios muestra una horquilla en la cual aparece el precio más barato y el más caro disponible en el mercado.

<div> <div>NOKIA VS SAMSUNG MODELOS GAMA ALTA</div> <div>   </div> </div>		
MODELOS	Nokia Lumia 1520	Samsung Galaxy S5
Rango de Precios	395-638 €	432-978€
Procesador	Adreno 330, Quad Core 2'2 Ghz	Adreno 330, Quad Core 2'5 Ghz
Sistema Operativo	Windows Phone 8	Android
Memoria RAM	2 GB	2 GB
Almacenamiento	32 GB	32 GB
Peso	209 gramos	145 gramos
Tamaño Pantalla	6'0 pulgadas	5'1 pulgadas
Resolución	1080x1920 píxeles	1080x1920 píxeles
Duración Batería en Espera	768 horas	390 horas
Duración Batería en Conversación	27'67 horas	21 horas
Resolución Cámara Trasera	20 Mpx	16 Mpx
Resolución Cámara Frontal	1'2 Mpx	2'1 Mpx

Tabla 5: Comparación de Modelos Actuales. Fuente: Elaboración Propia.

Así pues, se puede comprobar cómo, aunque ambos terminales tienen características similares, hay varias diferencias. Primero, el sistema operativo de Microsoft en Nokia y Android en Samsung, lo que juega en contra de Nokia debido a su poca aceptación entre la población. Segundo, el tamaño de la pantalla del Nokia Lumia es de 6 pulgadas mientras que el del Samsung Galaxy es de 5'1 pulgadas, lo que al final acaba repercutiendo, sobre todo, en el peso del terminal. Tercero, las cámaras están compensadas ya que la cámara trasera de Nokia es mejor que la del Samsung, pero la frontal sucede al contrario. Cuarto, la velocidad del procesador, un poco más rápida la del Samsung Galaxy que la del Nokia Lumia. Por último, destacar la duración de las baterías, ya que el terminal de Nokia casi dobla a la del Samsung.

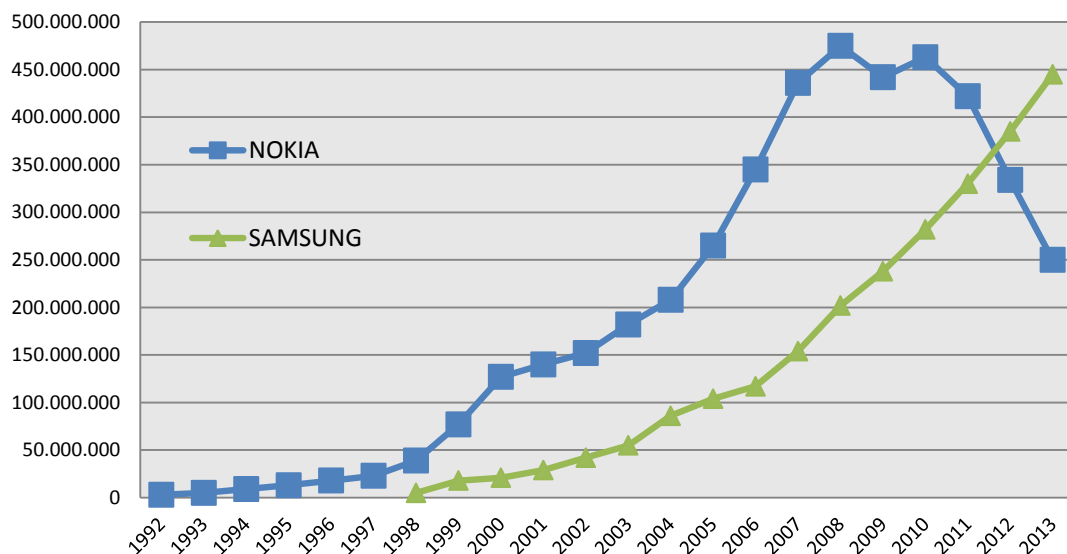
Por tanto, aunque las características son muy similares, el rango de precios del modelo de Nokia se encuentra 40 euros por debajo del terminal de Samsung en el precio más reducido del mercado pero 300 euros por debajo del terminal de Samsung en el caso del precio más caro disponible del mercado.

3.4.2. Análisis de la demanda de las empresas

Aunque ya se han mencionado las situaciones actuales de estas empresas, muchos son los cambios que se han producido desde que empezó el mercado de la telefonía móvil, muchas han sido las compañías que han formado parte de esta industria y muy dispares han sido las evoluciones de éstas. En el caso de Nokia y Samsung, y usando como dato la cantidad de dispositivos móviles vendidos cada año, podemos ver cuál ha sido su evolución.

El primer punto a destacar es el año de penetración en la industria, ya que Nokia empezó a fabricar y comercializar aparatos móviles en el año 1992, en los principios de la telefonía móvil, mientras que Samsung no empezó a comercializar sus dispositivos móviles hasta 1998, por lo que Nokia gozaba de la ventaja competitiva de haber sido el primero en llegar al mercado.

No obstante, y como ya se ha observado en la evolución del mercado general, el concepto de telefonía móvil entre los consumidores ha variado a lo largo de todos estos años. En los primeros años, el concepto era de terminales baratos, con pocas funciones y que, aunque su vida útil era muy larga, el cambio de dispositivos por parte de los usuarios era muy frecuente. Por el contrario, en la actualidad los teléfonos móviles se asocian a aparatos mucho más funcionales, con una vida útil muy inferior y con unas condiciones con las compañías telefónicas que hacen que los consumidores valoren las diferentes alternativas que el mercado ofrece a la hora de comprar y de cambiar de dispositivo.



Gráfica 3: Unidades Vendidas por Año. Fuente: Elaboración Propia.

Por tanto, este mercado ha pasado de unos terminales desechables y con poco valor añadido para el consumidor a ofrecer un bien de primera necesidad para un consumidor cada vez más exigente. De esta manera y en relación con la gráfica anterior, podemos afirmar que durante la época de esplendor de Nokia, los terminales que se vendían eran los del primer caso hasta hace escasos años (2007-2008 en función del país); a partir de entonces el concepto de telefonía móvil cambió, empezando así el declive de Nokia y el crecimiento de Samsung.

Aunque es imposible conocer el número exacto de terminales móviles vendidos en todo el mundo durante su periodo de venta, los móviles más vendidos en cifras aproximadas de estas dos compañías han sido los que aparecen en la figura 13.



Figura 16: Productos Líderes de Nokia y Samsung. Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede comprobar, el terminal más vendido en la historia de la telefonía móvil corresponde a la compañía finlandesa Nokia, con su modelo 1100, que fue puesto a la venta en el año 2003 y que llegó a alcanzar los 250 millones de unidades vendidas. Siguiendo con el análisis de los móviles más vendidos de Nokia, le siguen el 3210 lanzado en 1999 y el 1200 lanzado en 2007 con 160 y 150 millones de unidades vendidas respectivamente.

Por su parte, los móviles más vendidos de la compañía surcoreana Samsung son los tres modelos más recientes lanzados por la compañía, ocupando el primer puesto el Samsung Galaxy SIII, seguido por el Samsung Galaxy SII, ambos lanzados en 2011. Sin embargo, la tercera posición está ocupada por el Samsung Galaxy S4 lanzado en 2013, uno de los terminales que aun está a la venta en el mercado, por lo que el número de unidades vendidas aun no es definitivo.

De esta forma, se puede comprobar cómo los terminales más vendidos de Nokia fueron lanzados al principio de la década de los 2000 y que ninguno de ellos tiene una fecha de lanzamiento inferior a cinco años. Además, dichos modelos, en sintonía con el tipo de terminales de esos años, tenían una vida útil muy larga y aportaban poco margen de beneficio por unidad a la empresa.



Figura 17: Terminales más vendidos de la historia. Fuente: Celularescostarica.co, 2013.

Por su parte, los terminales de Samsung más vendidos tienen menos de tres años de vida y aún se pueden encontrar en el mercado. Dichos terminales han sido una de las piedras angulares que han permitido a Samsung colocarse como líder del mercado, ya que son móviles con una vida útil reducida pero con un alto margen de beneficio por unidad vendida. Un ejemplo es el Samsung Galaxy S5: su coste de producción se sitúa en torno a 186 euros y su precio de venta está alrededor de 700 euros, por lo que la compañía obtiene un 69% de margen por cada Galaxy S5 vendido. En otras palabras, Samsung consigue el mismo beneficio vendiendo un terminal que el beneficio que obtenía Nokia vendiendo varios de sus terminales más vendidos (Vendoandroid.com, 2014).

3.4.3. Estudio empírico

Con el objetivo de obtener evidencias empíricas adicionales sobre el posicionamiento de estas dos empresas, hemos obtenido cierta información primaria mediante la realización de una encuesta a una muestra de 268 individuos. Esta muestra se componía por un 55% de mujeres y un 45% de hombres. Asimismo, de todos los participantes, un 68% son estudiantes, un 15% empleados, un 12% desempleados, y por último, un 5% jubilados.

Así pues, el objetivo principal de dicha encuesta ha sido segmentar el mercado en compradores de Samsung o Nokia, de forma que hemos podido conocer el perfil característico de cada uno de los segmentos, y como complemento, relacionar dichos resultados con las estrategias llevadas a cabo por cada una de las empresas, y su coherencia con el perfil de su público objetivo.

Las variables sobre las que basaremos dicha caracterización serán el sexo y la edad de los consumidores, así como su ocupación, el tiempo que llevan utilizando su teléfono móvil actual, y como variable principal, los atributos más relevantes que tienen en cuenta a la hora de elegir los dispositivos. El formato de dicha encuesta se encuentra en el anexo IV, y su desarrollo lo hemos llevado a cabo por diferentes vías de acercamiento a la población: redes sociales, correos electrónicos, cara a cara, etc.

De este modo, en los siguientes cuadros se resumen las características más importantes de cada uno de los grupos de clientes.

Es necesario resaltar que este estudio ha sido llevado a cabo mediante el análisis de correlaciones positivas o negativas entre dos variables, lo que implica que no todos los consumidores de cada una de las empresas se verán reflejados en esos perfiles, simplemente se trata de una generalización.

Vemos también que el sexo no aparece representado, esto es debido a que la correlación entre la marca del móvil que tienen y el sexo del individuo ha sido nula, por lo que no existe una relación directa entre ambas variables y no se pueden obtener resultados relevantes.

NOKIA	SAMSUNG
Adultos (> 30 años).	Jóvenes (< 30 años).
Empleados.	Estudiantes y empleados.
Cambio de móvil hace más de dos años.	Cambio de móvil hace menos de un año.
Relevancia: Precio y sencillez de uso.	Relevancia: precio y sistema operativo.

Tabla 6: Segmentación del Mercado. Fuente: Elaboración Propia.

En lo que respecta a la información obtenida, se puede comprobar que mientras el segmento de Nokia se ve representado por mayores de treinta, tanto adultos como personas mayores, el de Samsung se caracteriza por tener una clientela joven, menor de treinta años.

En referencia al estado de ocupación de dichos clientes, está muy influenciado por la edad de representación de cada segmento, puesto que al tener Samsung una relación positiva con los jóvenes, la gran mayoría de estos son estudiantes, mientras que los adultos son empleados.

Vemos que los desempleados y jubilados no se ven reflejados en los perfiles, la razón es la misma que la del sexo: no existe una correlación positiva con ninguna de las dos marcas por parte de cada una de esas características.

Por su parte, los clientes de Nokia son los que han adquirido sus terminales actuales en un plazo de tiempo superior a dos años, mientras que los de Samsung ha sido en un plazo temporal menor de un año.

Por último, al igual que ambas marcas se relacionan con clientes que prestan especial atención al precio, el caso de Nokia se ve más influenciado por la sencillez del uso, mientras que Samsung lo está por la calidad del sistema operativo

Estos perfiles deben ser tenidos en cuenta por cada una de las marcas, y ser relacionados intensamente con el posicionamiento estratégico que lleva a cabo la empresa para la consecución de un mayor éxito comercial.

El posicionamiento comercial de una compañía es conocido como la imagen que la empresa desea dar a la comunidad en sí, y por la que quiere ser reconocida gracias al posicionamiento estratégico que lleva a cabo.

Así pues, buscando una interrelación entre cada uno de los dos posicionamientos, podemos ver que Nokia está cubriendo la parte de la demanda de personas de mayor edad, con el lanzamiento de móviles básicos, frente a una estrategia completamente de innovación por parte de Samsung, lo que se ve reflejado directamente en el perfil más joven de sus consumidores.

Como se puede ver, Nokia se centra en una clientela que busca una menor innovación, centrados en el uso de terminales más básicos y a un precio más reducido. Mientras que por su parte, en Samsung encontramos un tipo de clientela con un especial interés en la calidad del sistema operativo del móvil, sin descuidar el precio, no como valor absoluto sino como valor relativo a la calidad buscada del terminal.

En resumen, podemos ver que ambas estrategias ya descritas para cada una de las empresas se ven reflejadas en los consumidores y en sus perfiles, predominando los más mayores y reacios a las nuevas tecnologías en Nokia, y reservando a los jóvenes e innovadores para Samsung.

3.5. RECURSOS Y CAPACIDADES.

Con el fin de conocer las razones por las que cada una de las empresas llevan a cabo sus estrategias, necesitamos conocer los recursos y capacidades de los que disponen, así como su utilización dentro de la propia cadena de valor, y así encontrar la fuente de sus ventajas competitivas.

Para ello, debemos hacer un estudio de cómo se interrelacionan los factores del entorno, que son iguales para ambas empresas, con las características propias de las compañías, utilizando un análisis DAFO individual. En el caso de Nokia y de Samsung:

		Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Nokia	La importante experiencia desarrollada durante tantos años le permite afianzar su posición en un sector en constante crecimiento, al igual que su posicionamiento internacional le permite aprovechar a aquellos países en vías de desarrollo para reducir sus costes de producción y mantener sus bajos precios.	El constante crecimiento del sector, tanto en el desarrollo de los modelos como en la demanda, no se ve completamente explotado por Nokia debido a su posición retrasada en innovación y a su menor capacidad de inversión actual en I+D en comparación con sus rivales. Por tanto, su reputación actual es la de “anclaje en el pasado”.
	Amenazas	La aparición de constantes productos sustitutivos y el intenso crecimiento de la competencia en este sector pueden ser enfrentados por Nokia gracias a que tiene uno de los rangos de precios más bajos. Además, la creciente complejidad tecnológica se ve reducida gracias a la ya mencionada experiencia de la compañía.	El crecimiento de la competencia y de los productos sustitutivos en el mercado se reflejan en Nokia en una estrategia de modelos de bajos precios, lo que implica que los contratos de Nokia deberían ser a corto plazo para incentivar el consumo más frecuente por parte de los clientes, y así compensar el bajo margen de beneficio obtenido por unidad vendida, y no a largo plazo como es actualmente.

Tabla 7: DAFO Nokia. Fuente: Elaboración Propia.



	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	La fuerza de marca y la alta calidad de los modelos de Samsung es la razón por la que esta empresa puede beneficiarse del crecimiento de la demanda en este sector. Además, su propio autoabastecimiento le permite cubrir el aumento del interés por nuevas tecnologías por parte de los consumidores.	Al aumentar el interés de la población por los nuevos móviles y por modelos más innovadores, están dispuestos a asumir altos precios que aumenten su beneficio percibido. Además, la reducción de los costes debida a la utilización de países en desarrollo le permite cubrir los recientes problemas acaecidos en la producción de su último modelo.

	Fortalezas	Debilidades
Amenazas	Esa fluctuante demanda del sector hace que la empresa deba adaptarse más rápidamente a los cambios, por lo que hace uso de su autosuficiencia. La fuerza de marca puede ser utilizada como recurso para superar a la competencia y a los productos sustitutivos que nacen por la constante innovación.	La constante guerra de patentes en sectores con tal nivel de innovación hace que Samsung cada vez tenga más problemas para la protección de dichos activos frente a otros competidores como Apple. Además, la dependencia de las condiciones que Google le establece le ralentiza a la hora de hacer frente a las intensas fluctuaciones de la demanda.

Tabla 8: DAFO Samsung. Fuente: Elaboración Propia.

Una vez conocida la situación a la que se enfrentan ambas empresas, necesitamos ver en qué recursos basan sus fortalezas, para saber la fuente de sus ventajas competitivas y cómo explotarlas al máximo posible.

Según el modelo VRIO desarrollado por Barney y Griffin (1992), una de las piedras angulares para conocer la situación real de una empresa pasa por analizar los recursos de la empresa que suponen una ventaja competitiva respecto a sus competidores, ya que esto le permitirá diferenciarse y conseguir el éxito a la hora de desarrollar una estrategia. Para que un recurso tenga la denominación de recurso VRIO debe ser:

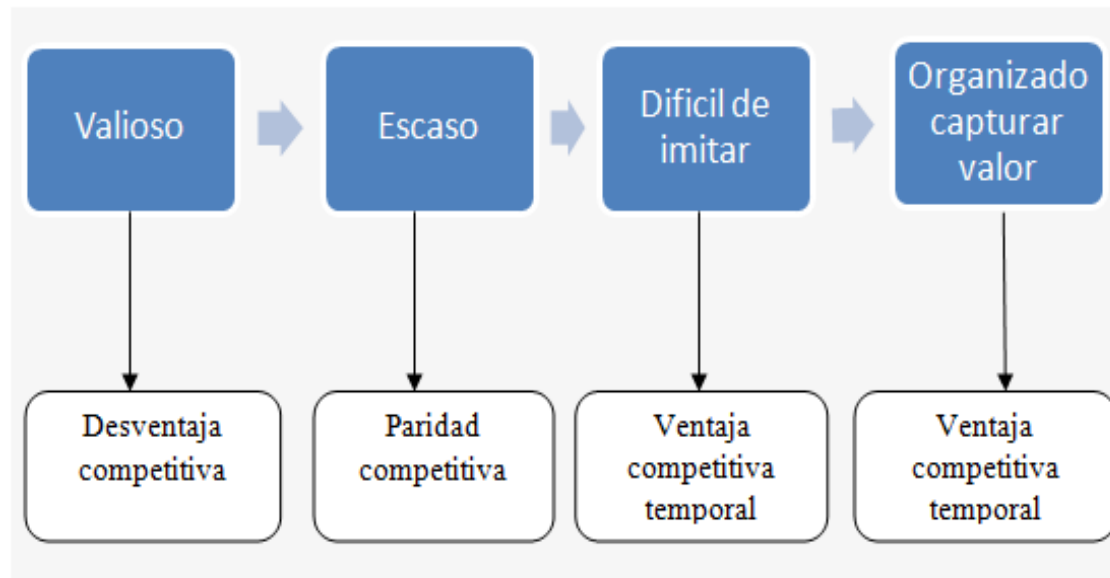


Figura 18: Recursos VRIO. Fuente: Elaboración Propia.

- a) Valioso: permite aprovechar las oportunidades del mercado y neutralizar las amenazas, aunque el paso del tiempo puede afectar al valor de un recurso.
- b) Raro, escaso (Rare): son recursos específicos de la empresa, que no se pueden comprar u obtener en el mercado.
- c) Inimitables: difíciles de imitar y copiar por el resto de competidores.
- d) Organizados para capturar valor: estar relacionados con el resto de recursos de la empresa para así capturar el máximo valor posible.

Al tratarse de empresas de un mismo sector, los recursos que pueden ser considerados como fuentes de ventajas competitivas serán los mismos, las diferencias se verán en la aplicación de estos recursos a la cadena de valor.

Conocemos que existen diferentes clases de recursos, ya sean financieros, físicos, humanos etc. Pero principalmente, son los recursos técnicos o intangibles los que suelen cumplir todas las condiciones para ser VRIO.

Comenzamos por la tecnología I+D+i. En un sector en el que la carrera de patentes y el ser el primero en llegar al mercado y generar demanda con el producto correcto es lo más importante, es muy necesario el recurso que permita la inversión en dicha tecnología, ya que aporta mucho valor, siendo completamente relevante para la adaptación de la empresa a los cambios del mercado y de la demanda; son muy escasos, ya que nos encontramos en un punto de la historia en el que las fuentes de innovación han sido completamente explotadas, y ahora el misterio está en encontrar nuevas

fuentes. Gracias a la ley y a todo el marco jurídico que regula este tipo de activos y recursos, la imitabilidad de los mismos es muy reducida, convirtiéndose en nula durante los primeros años y a un alto coste por parte de las empresas competidoras que deseen la información sobre dichas tecnologías. Para que se convierta en una ventaja competitiva lo más duradera posible, deben tratarse de recursos tecnológicos explotables a largo plazo y de forma única, o casi única, por parte de la empresa.

La segunda fuente de ventaja competitiva consiste en la calidad estricta del producto, ya que es uno de los atributos más valorados por los consumidores de este tipo de sectores. Al igual que la innovación, es muy difícil mejorar dicha calidad, y más todavía hacerlo al gusto de los consumidores. De tal forma, al hacer modificaciones en una actividad de la cadena de valor para aumentar la calidad, la competencia desconoce donde se ha realizado dicha modificación, ya que es información interna de la empresa.

Al igual que con el secreto de la mejora de un atributo muy valorado por los consumidores, se encuentra la reducción del coste en alguna de las actividades de la cadena de valor en empresas con un posicionamiento estratégico de ventaja en costes. Suponiendo una cualidad muy valiosa y escasa, la reducción de costes (vía cambio de materias primas, vía incorporación de economías de escala y/o de experiencia, etc.) es muy complicada de obtener. Por el mismo motivo que la calidad, es un recurso muy difícil de imitar, y mediante una buena organización, ambos recursos pueden ser mantenidos en secreto en el tiempo y crear así una ventaja competitiva a largo plazo.

El prestigio, la reputación y la imagen de marca son aquellas fuentes de ventajas competitivas con mayores cualidades para ser recursos VRIO, ya que son las más valiosas, escasas e inimitables de las que podremos encontrar en este tipo de sector, uniéndose a una continua preocupación por mantener dicha ventaja competitiva en el tiempo y evitar que la competencia acapare parte de la cuota de mercado por esas vías.

El último recurso a describir es la implementación de nuevos métodos y modelos de fabricación y obtención de materias primas exclusivas. De esta manera si las empresas consiguen desarrollar un plan de producción y abastecimiento de materias primas únicos, podrán disfrutar de una ventaja competitiva en la fabricación de sus productos creando una fuente de diferenciación difícil de imitar por sus competidores.

3.6. CADENA DE VALOR

Llegados a un punto en el que conocemos las fuentes de las ventajas competitivas de las empresas de este sector, sabemos sus estrategias y en qué entornos competitivos se mueven, podemos ver en qué parte de la cadena de valor aplican dichos recursos para crear esa diferencia respecto a sus competidores. Puesto que a pesar de que los recursos VRIO sean los mismos para las dos empresas, debido al ser el mismo sector, cada una usa los que más convenientemente considera y en la parte de la cadena que desea, siendo ese el secreto de su estrategia y de su posicionamiento comercial.

Para iniciar este estudio, descompondremos las actividades estratégicas relevantes de la empresa para comprender el comportamiento de sus costes así como las posibles fuentes de diferenciación de éstas.

De acuerdo con Porter (1985), la cadena de valor está compuesta por las actividades primarias que forman el ciclo productivo de una empresa y por las actividades de apoyo que facilitan la realización de las actividades primarias.

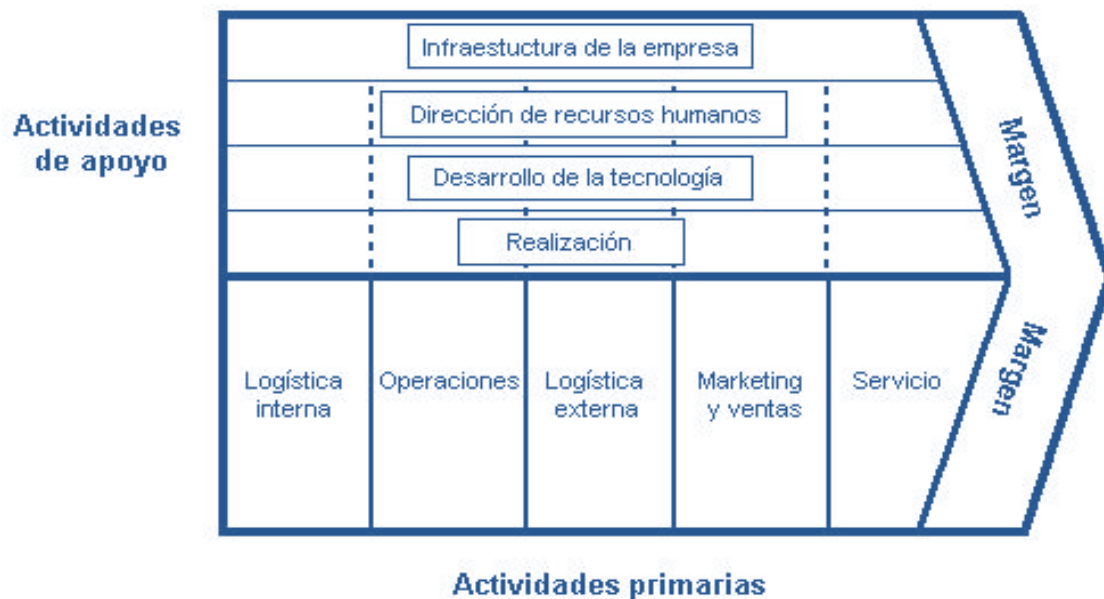


Figura 19: Cadena de Valor. Fuente: Porter, 1985.

Dentro de las actividades primarias encontramos:

- Logística Interna: comprende las actividades relacionadas con el transporte, almacenamiento y distribución de materias primas en el seno de la empresa.
- Fabricación u operaciones: engloba las actividades necesarias para convertir las materias primas en el producto final.

- c) Logística externa: son aquellas actividades implicadas en el almacenamiento y distribución del producto ya fabricado a los consumidores finales.
- d) Marketing y ventas: son las actividades que proporcionan los medios necesarios para que el consumidor pueda comprar el producto, así como los que tratan de inducir a la compra.
- e) Servicio postventa: formado por las actividades encaminadas a realzar o mantener el valor del producto una vez comprado.

Por otro lado, dentro de las actividades de apoyo encontramos:

- a) Aprovisionamiento: engloba las actividades relacionadas con el proceso de compra de los factores productivos.
- b) Desarrollo tecnológico: actividades relacionadas con la mejora de los productos así como de los procesos productivos.
- c) Gestión de recursos humanos: todo lo relacionado con el personal de la empresa.
- d) Infraestructuras: son las actividades que apoyan a toda la empresa, como la planificación, la contabilidad y las finanzas.

De este modo, se ve claramente que Nokia pone especial énfasis en aplicar diferentes recursos de reducción de costes. En primer lugar, y al igual que muchas otras empresas de este sector, sitúa parte de sus recursos humanos en países en vías de desarrollo, lo que supone un coste laboral muy inferior al que tendría que asumir en países desarrollados. Además, situando sus plantas de producción en estos países emergentes, consigue reducir costes laborales, lo que supone un coste menor por terminal, ya que su logística externa es más eficiente debido al menor coste de almacenamiento de los productos. Todo esto se traduce en que el precio final de los móviles sea más reducido y competitivo, implementando así su estrategia de liderazgo en costes.

Por su parte, la reputación y la imagen de marca, no es necesario que sea siempre de empresa innovadora, cada una tiene su propia imagen, siendo la de Nokia una imagen de terminales sencillos, perfectos para el perfil común de sus consumidores. De forma que, este recurso está utilizado en el marketing y venta de la empresa, centrando su estrategia en inducir a la compra a la tipología de clientes más apropiados para este tipo de terminales.

Por su parte, Samsung tiene dos recursos muy destacados, entre otros, de los clasificados como VRIO. Se trata de los recursos tecnológicos y la capacidad de innovación, suponiendo esto una inversión en la actividad secundaria "desarrollo tecnológico" muy superior a la de su rival Nokia, buscando desarrollar siempre nuevas características y funcionalidades de los terminales móviles. Sin embargo, esto se ve complementado por el intenso interés por mejorar la calidad de sus productos, y no sólo de estos, sino también de sus servicios.

De esta forma, podemos ver la relación entre, por un lado, destinar ese desarrollo tecnológico a mejorar una actividad de apoyo de la cadena de valor, y por otro lado, la mejoría indirecta percibida en otras actividades, bien primarias, como la fabricación de los productos (con unos métodos que le ofrezcan una mayor calidad a los dispositivos fabricados) o bien actividades de apoyo, como los recursos humanos. Por ejemplo, si los trabajadores están más contentos, su servicio a los consumidores es más completo y agradable, mejorando el servicio postventa, actividad primaria de la cadena de valor.

Por consiguiente, la calidad percibida por los consumidores no reside únicamente en los terminales, sino que debe cuidarse cada una de las actividades de la cadena, ya que hay sinergias entre ellas, lo que provoca movimientos en cadena, que al igual que en Samsung terminan siendo positivos, también podrían ser negativos.

Un ejemplo de dicha innovación tecnológica de Samsung es el descubrimiento de un método de fabricar y producir grafeno en grandes cantidades. Aplicando esta materia prima al sistema productivo de la compañía permitirá a sus móviles ser más resistentes, flexibles y duraderos. De forma que, no sólo la calidad se verá incrementada, si no que su logística interna se verá altamente modificada, debido a que, al cambiar de materia prima, el transporte y el almacenamiento será diferente. También, la actividad secundaria de aprovisionamiento se hará más compleja debido a que se trata de una materia prima no utilizada anteriormente en este tipo de sector (Arcos, 2014).

Al igual que Nokia, Samsung cuenta con una reputación, un prestigio de innovadora y una imagen de marca basada en ello, por lo que la actividad de marketing y ventas también se ve íntegramente afectada por este recurso, en una dirección diferente a la de su rival, debido a las diferencias entre los perfiles de sus consumidores, pero igualmente importante en ambas.

4. PREVISIONES DE FUTURO

Hasta ahora hemos visto qué evolución han seguido los terminales de telefonía móvil desde su salida al mercado, así como cuáles han sido los modelos más vendidos en todo el mundo.

Sin embargo, en una industria tan cambiante, en la cual los ciclos de vida de los productos son muy cortos y tienen una alta tasa de obsolescencia, para que una de estas empresas pueda marcar la diferencia con un nuevo modelo, la innovación y el desarrollo es la forma de conseguirlo. Pero, ¿qué nos depararán los teléfonos móviles en el futuro?

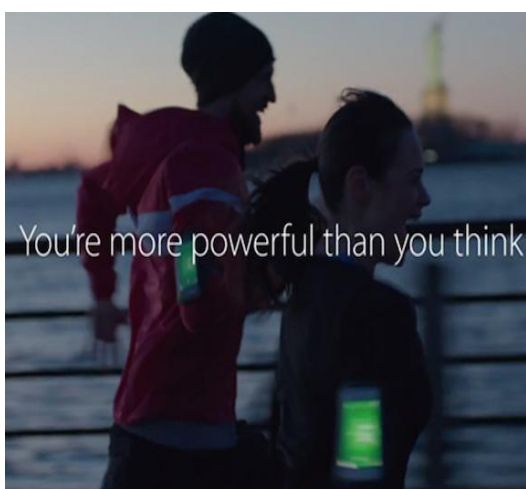


Figura 20: Anuncio Apple. Fuente: Ruiz, 2014.

No hace falta irse muy lejos para ver cómo ha evolucionado el concepto de telefonía móvil, basta con fijarse en el último anuncio del iPhone 5S, en el que aparecen diversos complementos para este dispositivo que permiten desde mejorar la técnica de golpeo en el golf a aplicaciones para monitorizar la actividad diaria y el ejercicio físico realizado, así como para hacer un seguimiento del peso a lo largo del tiempo (Ruiz, 2014).

Otro de los ejemplos de innovación ha sido el lanzamiento del primer Smartphone de Amazon, FirePhone, que ofrece servicios más sencillos de compra y para buscar ofertas. Además, está dotado de seis cámaras, las dos habituales y otras cuatro usadas como sensores de perspectiva que vigilan el rostro del usuario y permiten desplegar menús con sólo inclinar el teléfono. También, permite crear un efecto 3D sin gafas en mapas y otras aplicaciones, algo totalmente nuevo a lo ofrecido en el mercado (Mora, 2014).

Por su parte, otro de los fuertes del sector, HTC, presentó en la World Mobile Congress de Barcelona su nuevo modelo de HTC One, que estará dotado con una doble cámara trasera, aún en desarrollo, que permitirá al usuario un mayor aumento del zoom de la cámara y de la calidad de las fotos, así como la realización de fotos más creativas (Xataka.com, 2014).

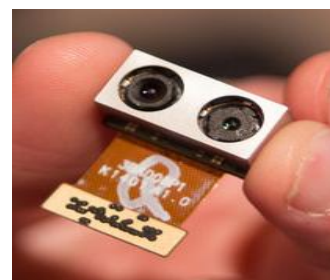


Figura 21: Doble cámara HTC. Fuente: Xataka.com, 2014.

Sin embargo, si buscamos una innovación radical en el campo de la telefonía móvil, parece cada vez más cercano el lanzamiento de los terminales con pantalla táctil enrollable. De hecho, muchas son las empresas trabajando en este tipo de pantalla e intentando ganar la carrera de patentes, ya que mediante este nuevo modelo de terminal se podrían enrollar los terminales llegando a tener el grosor de un lápiz. Una de las más avanzadas en dicha carrera es la empresa Samsung que ha presentado varios terminales bajo el nombre Youm que pueden curvarse como una hoja de papel mientras siguen manteniendo sus características de brillo y color (PCWorldEspaña.es, 2013).



Figura 22: Pantallas enrollables para smartphones. Fuente: PCWorldEspaña.es, 2013

Pero ahí no queda la batalla de las pantallas del futuro, ya que una compañía japonesa ha conseguido desarrollar un dispositivo, el Estar Takee, capaz de representar hologramas en sus pantallas, utilizando un sistema parecido al del Amazon Fire Phone, con cuatro cámaras en la parte delantera para detectar los ojos del usuario y dos cámaras traseras para convertir imágenes capturadas en hologramas. De esta forma, se abre la posibilidad de poder realizar videoconferencias al estilo Star Wars o nuevas ideas para jugar con los smartphones (Tecnoexplora.com, 2014).



Figura 23: Estar Takee. Fuente: Tecnoexplora.com, 2014.

Eso sí, nos guardamos lo mejor para el final. ¿Y si en vez de los terminales anteriores, de aquí a unos años pasamos a no necesitar dispositivos físicos y llevamos un nanochip en el cerebro con wifi que nos permita realizar todas sus funciones? Aunque suena al más puro estilo de ciencia ficción del capítulo de la serie Black Mirror, ese parece el camino que se han fijado varias empresas de nanotecnología, y, que aunque ahora es algo casi impensable, parece que será el próximo punto de inflexión en la industria de la tecnología móvil (Agencia EFE, 2014).



Figura 24: Microchip Black Mirror.

El tiempo lo dirá.

5. CONCLUSIONES

Tras haber visto cuáles son las dos estrategias seguidas por estas empresas, se ha comprobado como ambas, incluso siguiendo caminos diferentes, han encontrado la forma de, encontrar el éxito mediante la diferenciación en el caso de Samsung, y mediante el liderazgo en costes en el caso de Nokia, seguir sobreviviendo e intentando recuperar terreno perdido, aunque haya sido a marchas forzadas. Además, también se ha mencionado otra compañía como Apple que sigue la misma estrategia que Samsung, y otras empresas de origen chino que siguen estrategia de liderazgo en costes y que actualmente siguen formando parte del mercado y aumentando su trozo del pastel correspondiente. En otras palabras, la elección de una u otra estrategia para este tipo de empresas va a ser uno de los puntos de inflexión, pero deberá organizarse interna y externamente de una manera eficiente y coherente (adecuada elección del público objetivo, políticas de fijación de precios, planes de acción en las actividades de la cadena de valor, etc.) para poder obtener los resultados esperados.

Asimismo, los recursos que se pueden encontrar en un mismo sector serán los mismos, y siempre que cumplan con las cuatro características para ser VRIO podrán ser posibles fuentes de ventaja competitiva. Sin embargo, es la aplicación de estos recursos a la cadena de valor, y su eficacia en correlación con la estrategia (es decir, el encaje) que lleva a cabo la empresa, lo que determinará si se consigue esa ventaja competitiva.

Es de especial interés prestar atención a que, como hemos visto reflejado en Nokia y su estrategia de liderazgo en costes, tiene más especificadas las actividades de la cadena de valor en las que debe aplicar los recursos que le vayan a suponer un menor coste de producción. Estas actividades son las operaciones, logística interna o externa, y si se desea, el aprovisionamiento.

Por su parte, Samsung y su estrategia de diferenciación, para obtener un incremento relevante en calidad, tiene que aplicar todos los recursos posibles para ofrecer un mayor beneficio percibido a los consumidores, y es necesario hacerlo en actividades de la cadena de valor que vayan a tener efectos positivos en otras actividades, ya sean primarias o secundarias, de forma que, con esos recursos, se vean incrementadas en calidad el mayor número de actividades posibles. Así, el producto final se verá repercutido en un gran aumento de calidad total.

En lo que respecta a Nokia, se ha podido comprobar que ostentar el título de líder del mercado durante muchos años no le sirvió de nada cuando fue incapaz de afrontar una hornada de nuevos teléfonos móviles contra los que no podía luchar. Aunque durante todos esos años de esplendor tomó las decisiones adecuadas, marcando el ritmo de la innovación, no haber previsto futuros cambios y seguir innovando al mismo ritmo que sus rivales le ha costado la pena de muerte. Aunque ese ha sido su principal fallo, ocurrido en 2008, a partir de entonces ha intentando volver a la senda del liderazgo, invirtiendo en innovación e incluso tomando decisiones delicadas, como perder autonomía propia y el nombre de lo que Nokia significaba en detrimento de colaborar con Microsoft en 2011 para evitar que el barco se hundiera a toda costa.

Actualmente, no sólo ha sido adquirida por Microsoft como última vía de escape, sino que a pesar de todo por lo que ha pasado (pérdida de cuota de mercado, despidos colectivos, etc.) sigue adaptándose a la nueva situación de la industria y sigue reenfocando estrategias para poder hacer frente a lo que se le puede venir encima si no toma las decisiones adecuadas, por lo que aunque su situación es complicada, sigue peleando y disponiendo de un lugar en el mercado.

Pese a que su alianza con Microsoft supuso un cambio de sentido positivo a lo que Nokia había sido (dejaba de fabricar su propio sistema operativo para colaborar en la implantación del Windows Mobile), en una industria tan cambiante, el hecho de haber sido adquirida por Microsoft no asegura un éxito rotundo en un futuro cercano. De momento, hay una nube de incertidumbre en torno a dicha compra, puesto que aún no se han aclarado las condiciones de esta adquisición y no se sabe ni siquiera si Nokia seguirá operando bajo dicho nombre o como parece, dejará de existir la marca Nokia tal y como la conocemos, en un futuro no muy lejano.

Pero, ¿qué puede hacer Nokia para intentar salvar los papeles y volver a ser lo que era? Probablemente ni en la base central de Nokia y Microsoft ahora mismo lo sepan. Una de las decisiones que sí podría dar un soplo de aire fresco a Nokia sería el empezar a producir terminales con un sistema operativo Android, el más usado actualmente en el mercado de los smartphones, y que pudiera atraer a todos aquellos consumidores que no quieren saber nada de la empresa finlandesa por culpa de su sistema operativo. Si algo está claro es que tras la adquisición llevada a cabo por Microsoft, ese posible empujón para los terminales se ve cada vez más imposible. Puede que en 2011, la decisión de

dejar de fabricar su sistema operativo propio, Symbian, para pasar a trabajar con Windows Mobile, podría haber supuesto unos resultados completamente diferentes si hubiera empezado a usar Android. Nunca lo sabremos.

En el otro lado del ring de boxeo tenemos al ganador de la batalla de la telefonía en los últimos años, Samsung. Aunque entraba más tarde en el mercado de la telefonía y crecía poco a poco, supo ver el cambio de rumbo que la industria estaba pidiendo, incluso antes de que Apple lanzara su iPhone, desarrollando unos terminales cercanos a lo que hoy conocemos como smartphones. De esta manera, Samsung ha conseguido ser la que se ha comido el mayor trozo del pastel con unos terminales que actualmente son, junto con los iPhones, los que mejor reputación tienen dentro de los consumidores más exigentes, españoles e internacionales.

Pero sí ya lo hizo bien en el punto de inflexión de la industria, parece que sigue en el buen camino, ya que a diferencia de Nokia en sus años de gloria, Samsung no quiere verse sorprendido por nadie y sigue investigando en todo lo que pueda marcar la diferencia en un futuro cercano, tanto en materiales (como el grafeno), como con nuevas características de sus terminales del futuro y sus posibles pantallas enrollables.

Sin embargo, aunque todo parece tan fácil para Samsung, actualmente sigue envuelta en una guerra de patentes con Apple, con dos juicios de por medio, que si no afecta a los consumidores directamente, si lo hace a la imagen de marca de ambas empresas indirectamente.

Por su parte, ¿qué le depara a Samsung el futuro más cercano? Ostentando la posición de líder y siendo la que marca el ritmo de innovación hoy en día, tiene el viento a favor para seguir creciendo. A partir de ahora debe conseguir reforzar su posición mediante la investigación y el lanzamiento de terminales que marquen la diferencia. Sin embargo, una posibilidad para hacer de los terminales de Samsung aún más exclusivos sería el desarrollo y mejora de su propio sistema operativo (en vez de Android, desarrollado por Google). Los nuevos Smartphones comenzarán a salir al mercado con este nuevo sistema, de forma que la compañía, no sólo reforzará su posicionamiento en el sector de la telefonía móvil, si no que se abre a un nuevo mercado, ofreciendo una nueva estrategia de diversificación vertical. Aunque visto lo visto con Nokia, un paso en falso puede suponer el desastre total.

Por lo tanto, la principal conclusión es fácil: innovación como hoja de ruta. Si algo ha quedado claro después del desarrollo de este trabajo ha sido que en las industrias con un alto componente tecnológico, si te duermes en los laureles, hoy eres el rey y mañana estás vendido (nunca mejor dicho). Si ambas empresas tienen algo en común es que cuando fueron líderes del mercado se debió a que fueron las pioneras de la industria y fueron las empresas que supieron qué tenían que hacer si querían llegar al primer puesto: ofrecer lo que nadie más ofrecía, y la única forma de hacerlo es mediante la inversión en innovación.

Hoy en día, en una industria tan fluctuante, con tantas posibilidades y con una competitividad tan agresiva, ser quien marque los tiempos y quien llega el primero es clave, así que tanto para Nokia como para Samsung, aparte de elegir la estrategia y los planes de acción adecuados, la única manera de seguir en la lucha está clara: seguir apostando por la innovación.

A partir de ahora a los consumidores sólo nos queda estar atentos y ver qué pasará con estas dos empresas y, en general, con esta industria en los próximos años.

Aunque este trabajo se ha desarrollado de una manera adecuada, varias han sido las limitaciones. En primer lugar, no hemos encontrado información suficiente para el correcto desarrollo de algunos apartados. En segundo lugar, al realizar la encuesta, sólo hemos podido obtener una muestra de 268 participantes, siendo el número de jubilados muy limitado. Además, la muestra seleccionada no es extrapolable a toda la población española, ya que sólo hemos contado con la participación del área de Zaragoza. Por último, al ser Samsung una empresa con una amplia cartera de productos y actividades, encontrar la historia específica sobre sus teléfonos móviles ha resultado complicado.

6. BIBLIOGRAFÍA

Apuntes

Macroeconomía I, 2º del Grado en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Zaragoza, 2011.

Macroeconomía II, 2º del Grado en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Zaragoza, 2011.

Dirección Estratégica, 3º del Grado en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Zaragoza, 2012-2013.

Dirección Comercial, 3º del Grado en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Zaragoza, 2012-2013.

Política de la Empresa, 3º del Grado en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Zaragoza, 2012-2013.

Dirección de la Empresa Internacional, 4º del Grado en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Zaragoza, 2014.

Innovación y Cambio Tecnológico, 4º del Grado en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Zaragoza, 2014.

Artículos

Beamer, L. y Varner I, I., (2010), "Intercultural Communication in the Global Workplace", *McGraw Hill*, 5th Edition.

Bryman, A. y Bell, E. (2011). "Business Research Methods". 3rd edition, New York: Oxford University Press.

Fuentelsaz, L., Garrido, L. y Maícas, J.P. (2011). "International expansion of European operators: A descriptive study". *Nova Science Publishers, Inc*, págs 1-28.

Fuentelsaz, L., Maícas, J.P. y Polo, Y. (2008). "The evolution of mobile communications in Europe: The transition from the second to the third generation" *Telecommunications Policy* 32, págs 436-449.

McCray, J. P., González, J. J. y Darling, J. R. (2011). "Crisis Management in smart phones: the case of Nokia vs Apple", *European Business Review*, Vol. 23, Iss: 3, págs: 240-255.

Porter, M. E. (2008). "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia", *Harvard Business Review América Latina*, págs.: 1-15.

Páginas web

ABC, 2013, Así es la revolución del 4G en España. 30 de Mayo. Disponible vía: <http://www.abc.es/tecnologia/moviles-telefonía/20130529/abci-espana-201305282157.html> [Revisado: 25 de Marzo, 2014]

Agencia EFE, 2014, Nanochip cerebral con wifi: algo impensable hoy, pero que podría sustituir al móvil en el futuro, 6 de Abril. Disponible vía: <http://www.appy-geek.com/Web/ArticleWeb.aspx?regionid=7&articleid=21266130> [Revisado: 30 de Junio, 2014]

Aguado, C, 2014, Nokia muestra sus nuevos móviles en la MWC 2014. Disponible vía: <http://es.ign.com/apple/71819/news/nokia-muestra-sus-nuevos-moviles-en-la-mwc-2014> [Revisado: 27 de Junio, 2014]

Apple Inc., 2007, Apple Reinvents the Phone with iPhone. Disponible vía: <http://www.apple.com/pr/library/2007/01/09Apple-Reinvents-the-Phone-with-iPhone.html> [Revisado: 30 de Marzo, 2014]

Arcos, E., 2014, ¿Fin de la Era del Silicio? Samsung logra fabricar grafeno a escala industrial, 5 de Abril. Disponible vía: <http://alt1040.com/2014/04/grafeno-samsung> [Revisado: 02 de Julio, 2014]

Arostegi, P., 2014, La venta mundial de tabletas asciende un 50% en 2013, *ITespresso.es*, 30 de Enero. Disponible vía: <http://www.itespresso.es/la-venta-mundial-de-tabletas-asciende-un-50-en-2013-120864.html> [Revisado: 16 de Abril, 2014]

Carrol, R., 2012, Bell did not invent telephone, US rules. *The Guardian*, 17 de Junio. Disponible vía: <http://www.theguardian.com/world/2002/jun/17/humanities.internationalaleducationnews> [Revisado: 25 de Marzo, 2014]

Celularescostarica.co, 2013, Los celulares más vendidos de la historia, 10 de Septiembre. Disponible vía: <http://celularescostarica.co.cr/los-celulares-mas-vendidos-de-la-historia>. [Revisado: 23 de Junio, 2014]

Datosmacro A, 2014, El PIB varía un -1,2% en España. Disponible vía: <http://www.datosmacro.com/pib/espana> [Revisado: 16 de Abril, 2014]

Datosmacro B, 2014, PIB de la Zona Euro. Disponible vía: <http://www.datosmacro.com/pib/zona-euro> [Revisado: 16 de Abril, 2014]

Datosmacro C, 2014, Inflación España IPCA. Disponible vía: <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipca/espana.aspx> [Revisado: 16 de Abril, 2014]

Datosmacro D, 2014, Inflación Europa IPCA. Disponible vía: <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipca/eurozona.aspx> [Revisado: 16 de Abril, 2014]

Europa Press, 2014, Samsung deberá pagar a Apple 119,6 millones de dólares por violar dos de sus patentes. *Heraldo.es*, 03 de Mayo. Disponible vía: http://www.heraldo.es/noticias/sociedad/2014/05/03/samsung_pagara_apple_119_millones_dolares_por_violar_dos_sus_patentes_285692_310.html [Revisado: 05 de Mayo, 2014]

Eustat, 2014, Gasto en I+D (% PIB) por país. 1997-2012, 16 de Enero. Disponible vía: http://www.eustat.es/elementos/ele0003200/ti_Gasto_en_ID_PIB_por_pais_1997-2012/tbl0003292_c.html [Revisado: 07 de Mayo, 2014]

Galera, C., 2014. La EPA arroja 2300 desempleados menos en el primer trimestre, pero la tasa de paro sube al 25,93%, *Expansión. com*, 29 de Abril. Disponible vía: <http://www.expansion.com/2014/04/29/economia/1398755113.html> [Revisado: 03 de Mayo, 2014]

Griffith, A., 2013, Crunching the Numbers: Four Insights We Can Glean from Camera Sales Data, 18 de Diciembre. Disponible vía: <http://petapixel.com/2013/12/18/crunching-numbers-4-insights-camera-sales-data/> [Revisado: 16 de Abril, 2014]

Herrero, J., 2013, La telefonía móvil cumple 40 años, repasamos su historia, *Ideal.es*, 6 de Abril. Disponible vía: <http://www.ideal.es/granada/20130406/mas-actualidad/tecnologia/telefonía-movil-cumple-anos-201304060134.html> [Revisado: 25 de Marzo, 2014]

Informatica-hoy, 2013, La historia del teléfono celular. Disponible vía: <http://www.informatica-hoy.com.ar/telefonos-celulares/La-historia-del-Telefono-Celular.php> [Revisado: 25 de Marzo, 2014]

Khedekar, N., 2012, Timeline: The Fall of Nokia, *Tech2*, 19 de Septiembre. Disponible vía: <http://tech2.in.com/features/mobile-phones/timeline-the-fall-of-nokia/444992> [Revisado: 30 de Marzo, 2014]

La Tercera, 2013, Revisa la evolución de los celulares a 40 años de la primera llamada. Disponible vía: <http://www.latercera.com/noticia/tendencias/2013/04/659-517010-9-revisa-la-evolucion-de-los-celulares-a-40-anos-de-la-primera-llamada.shtml> [Revisado: 25 de Marzo, 2014]

Llamas, R., Reith, R. y Shirer, M. (2014), Worldwide Smartphone Shipments Top One Billion Units for the First Time, According to IDC, 27 de Enero. Disponible vía: <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS24645514> [Revisado: 16 de Abril, 2014]

MacDailyNews, 2014, Gartner: Apple gained mobile phone share as smartphones overtook feature phone sales in 2013, 24 de Abril. Disponible vía: <http://macdailynews.com/2014/02/13/gartner-apple-gained-mobile-phone-share-as-smartphones-overtook-feature-phone-sales-in-2013/> [Revisado: 23 de Abril, 2014]

Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2014, Evolución del número de clientes de telefonía móvil en España, Gobierno de España. Disponible vía: <https://www.onsi.red.es/onsi/es/indicador/evoluci%C3%B3n-del-n%C3%BAmero-de-clientes-de-telefon%C3%ADa-m%C3%B3vil-en-espa%C3%B1a> [Revisado: 30 de Junio, 2014]

Mora, J, 2014, El primer “smartphone” de Amazon, un busca gangas con 6 cámaras, 22 de Junio. Disponible vía: http://www.heraldo.es/noticias/sociedad/2014/06/22/el_primer_smartphone_amazon_bu_sca_gangas_con_camaras_295219_310.html [Revisado: 23 de Junio, 2014]

Nokia A, 2014, Our people & culture. Disponible vía: www.nokia.com/global/about-nokia/about-us/culture/our-people-and-culture/ [Revisado: 30 de Marzo, 2014]

Nasdaq.com A, 2014, Nokia Corporation Interactive Stock Chart. Disponible vía: <http://www.nasdaq.com/symbol/nok/interactive-chart?timeframe=1y&charttype=line> [Revisado: 27 de Junio, 2014]

Nasdaq.com B, 2014, Samsung Elec Co Ltd N-Vtg Interactive Stock Chart, Disponible vía: <http://www.nasdaq.com/symbol/ssnlf/interactive-chart> [Revisado: 27 de Junio, 2014]

Parada, P., 2013, Análisis PESTEL, una herramienta de estudio del entorno. Disponible vía: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/> [Revisado: 05 de Mayo, 2014]

PCWorldEspaña.es, 2013, Samsung muestra Youm, las futuras pantallas plegables y enrollables. Disponible vía: <http://www.pcworld.es/archive/samsung-muestra-youm-las-futuras-pantallas-plegables-y-enrollables> [Revisado: 30 de Junio, 2014]

Penalva, J., 2014, 2013 acaba con un histórico 10% de descenso de ventas de PC según Gartner e IDC, 10 de Enero. Disponible vía: <http://www.xataka.com/ordenadores/2013-acaba-con-un-historico-10-de-descenso-de-ventas-de-pc-segun-gartner-e-idc> [Revisado: 16 de Abril, 2014]

Puerto, K, 2013, Los catorce principales fabricantes de teléfonos, según ABI Research, 29 de Agosto. Disponible vía: <http://www.xatakamovil.com/mercado/los-catorce-principales-fabricantes-de-smartphones-segun-abi-research> [Revisado: 17 de Junio, 2014]

Ruiz, A, 2014, Apple publica un nuevo anuncio del iPhone 5S sobre la forma física. Disponible vía: <http://www.actualidadiphone.com/2014/06/05/apple-publica-un-nuevo-anuncio-del-iphone-5s-sobre-la-forma-fisica/> [Revisado; 30 de Junio, 2014]

Samsung A, 2014, 1938-1969 Los Comienzos de Samsung. Disponible vía: <http://www.samsung.com/es/aboutsamsung/corporateprofile/history06.html> [Revisado: 10 de Mayo, 2014]

Samsung B, 2014, 1997-1999 La superación de la frontera digital. Disponible vía: <http://www.samsung.com/es/aboutsamsung/corporateprofile/history01.html> [Revisado: 10 de Mayo, 2014]

Samsung C, 2014, 2000-actualidad Pioneros en la era digital. Disponible vía: <http://www.samsung.com/es/aboutsamsung/corporateprofile/history.html> [Revisado: 10 de Mayo, 2014]

Tecnoexplora.com, 2014, Crean el primer Smartphone con pantalla holográfica, a lo Minority Report. Disponible vía: http://www.tecnoexplora.com/dispositivos/moviles/crean-primer-smartphone-pantalla-holografica-minority-report_2014062500033.html [Revisado: 30 de Junio, 2014]

Valverde, G. 2011, Evolución de la Tecnología Móvil: 1G, 2G, 3G, 4G..., *Linkea.do*, 7 de Mayo. Disponible vía: <http://linkea.do/evolucion-de-la-tecnologia-movil-1g-2g-3g-4g/> [Revisado: 25 de Marzo, 2014]

Vázquez L., 2013, ¿Quién inventó el teléfono? Disponible vía: <http://www.ojocientifico.com/2011/02/09/%C2%BFquien-invento-el-telefono> [Revisado: 25 de Marzo, 2014]

Vendoandroid.com, 2014, ¿Sabes cuánto le cuesta a Samsung el Galaxy S5? Disponible vía: <http://vendoandroid.com/blog/sabes-cuanto-le-cuesta-a-samsung-el-galaxy-s5/> [Revisado: 02 de Julio, 2014]

Xataka.com, 2013. Samsung, el camino hasta ser líder. 13 de Marzo. Disponible vía: <http://www.xataka.com/moviles/samsung-el-camino-hasta-ser-lider> [Revisado: 10 de Mayo, 2014]

Xataka.com, 2014, La doble cámara del nuevo HTC One se deja ver en MWC. Disponible vía: <http://www.xatakamovil.com/htc/la-doble-camara-del-nuevo-htc-one-se-deja-ver-en-mwc> [Revisado: 30 de Junio, 2014]

Yanes, J., 2013, Microsoft compra la división de móviles de Nokia. Disponible vía: <http://winphonometro.com/2013/09/microsoft-compra-nokia> [Revisado: 16 de Abril, 2014]

Ziegler, C., 2011, Nokia CEO Stephen Elop rallies troops in brutally honest 'burning platform' memo? (update: it's real!), *Engadget*, February 8. Disponible vía: <http://www.engadget.com/2011/02/08/nokia-ceo-stephen-elop-rallies-troops-in-brutally-honest-burnin/> [Revisado: 30 de Marzo, 2014]

7. ANEXOS

Anexo I – Verdadera Historia del Teléfono



Figura 25: Verdadera historia del teléfono. Fuente: Elaboración Propia.

En 2002, el Congreso de Estados Unidos reconoció que el verdadero inventor del primer prototipo del teléfono fue el inmigrante italiano, Antonio Meuci, quien en 1857 construyó el primer “teletrófono” para conectar el sótano con la primera planta de su casa y facilitar así las comunicaciones con su mujer, que difícilmente se podía mover.

En 1862, ya había desarrollado treinta prototipos distintos de dicho modelo y se lanzó a la búsqueda de patrocinadores para poder patentar dicho invento ya que carecía de la financiación necesaria. Para ello, envió sus prototipos a la compañía Western Union Telegraph Company, la cual nunca le concertó una reunión.

En 1874, intentó reclamar el material del que les había provisto pero nunca pudo recuperarlo ya que lo habían perdido. Así pues, dos años más tarde, en 1876, Graham Bell, que había trabajado con Antonio Meuci durante un largo periodo de tiempo, registraba la patente.

Antonio Meuci dejó registradas catorce patentes entre 1859 y 1883 y murió sin el reconocimiento de su descubrimiento, siendo Graham Bell el que se llevó el rédito por dicha invención (Carrol, 2012).

Anexo II – Grupo estratégico

	Consumidores	Número de funciones	Frecuencia de uso
Moviles básicos	817.600.000	5	7
Smartphones	1.004.200.000	10	9
Tablets	217.000.000	8	7
Portátiles	315.967.516	7	9
Camara video	80.000.000	4	4
Camara fotos	100.000.000	4	6
GPS	900.000.000	2	3

Tabla 9: Grupos estratégicos y sus datos. Fuente: Elaboración Propia.

Para medir el número de consumidores, ante la dificultad de obtener datos globales, nos guiaremos por el número de ventas unitarias de dichos productos durante el 2013. Sin embargo, nos ha sido imposible encontrar datos para algunos productos (PDAs, eReaders, reproductores de música, teléfonos fijos) que consideramos podrían ser incluidos dentro de dichos grupos estratégicos o incluso de productos que ya no se comercializan más (Netbooks, buscas, etc.). Por el contrario, analizaremos la situación de los smartphones y de los móviles básicos (Llamas, Reith y Shirer, 2014), de las tablets (Arostegi, 2014), de los ordenadores portátiles (Penalva, 2014), así como de las cámaras tanto de fotos como de vídeo (Griffith, 2013) y de los GPS.

Así pues, para posicionar el grupo estratégico dentro de la gráfica nos guiaremos por dos variables principales, el número de funciones que desempeñan (como por ejemplo realizar llamadas, mandar mensajes, grabar en vídeo, hacer fotografías, localización en mapa GPS, entre otras) y la frecuencia de uso de esos productos, variando a su vez el tamaño del círculo en función del número de consumidores, esto es, a mayor número de consumidores, mayor es el círculo.

De este modo, el número de funciones es en relación al resto de sus competidores dentro de la misma tabla, no al número de funciones que desempeñan en sí, siendo estas ponderadas del 1 (la que menos) al 10 (las que más). Por su parte, para valorar la frecuencia de uso de estos productos, puntuaremos con un 1 a los productos que se usan con menor regularidad en el día a día y con un 10 a los que se usan con una mayor frecuencia. Cuando estamos puntuando la frecuencia de uso, estamos valorando el uso del producto en concreto, es decir, aunque sigamos haciendo fotos, nuestra forma de hacer fotos ha cambiado pasando de usar una cámara de fotos a hacerlas con el Smartphone.

Anexo III – Análisis PEST.

Factores ecológicos: son aquellos factores relacionados con el medio ambiente. En otras palabras, leyes de protección medioambiental, regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos, la preocupación por el calentamiento global,... (Parada, 2013).

En la cultura actual, con una gran parte de la sociedad preocupada por el cambio climático y el cuidado del medio ambiente, es fundamental que las empresas estén bien vistas por su respeto al medio ambiente y sus métodos de fabricación, por lo que deben asegurarse de que operan de una forma apropiada. Un ejemplo de ello es el incremento de la preocupación por el reciclaje de móviles usados y de reducir al máximo el efecto agresivo de sus componentes para el medio ambiente.

Pero no sólo eso, también deberán adaptarse a las políticas de medio ambiente establecidos en cada uno de los países donde operen, ya que cambiarán en función de la localización geográfica de las plantas de producción.

Factores legales: son aquellos factores relacionados con licencias, leyes sobre el empleo, derechos de propiedad intelectual,... (Parada, 2013).

En el caso de estas empresas de alta innovación tecnológica, contar con derechos de propiedad intelectual es importantísimo y debe servir como herramienta de protección ante posibles movimientos de los rivales. En este mercado donde el lanzamiento de un producto con una nueva característica es una carrera de imitación para los rivales, contar con los derechos de propiedad y protegerse mediante patentes, copyrights, marcas registradas es fundamental. Pero no sólo eso, ya que no es vital protegerse de movimientos rivales únicamente, si no también protegerse ante posibles falsificaciones. Además, en el caso de estas empresas multinacionales, deberán ser conscientes de las limitaciones que existen al operar en distintas zonas geográficas, como por ejemplo, el poseer una patente en un país no asegura poder disfrutar de esa misma patente en otros países.

Un claro ejemplo de este vertiginoso ritmo de imitación y de la importancia de los derechos de propiedad ha sido la demanda de Apple a Samsung, que se ha saldado con

una sanción de 119,6 millones de dólares por la violación de una patente de Apple (Europa Press, 2014).

Tecnología

Samsung deberá pagar a Apple 119,6 millones de dólares por violar dos de sus patentes

Europa Press. Madrid | Actualizada 03/05/2014 a las 08:50

La sanción es muy inferior a los 2.200 millones de dólares solicitados por Apple.



.Reuters

Dibujo de los abogados de Apple y Samsung, durante el juicio.

Un jurado estadounidense ha dictaminado que la compañía surcoreana Samsung ha infringido dos patentes de la estadounidense Apple, aunque no violó otras dos, por lo que ha ordenado el pago de 119,6 millones de dólares (unos 88,2 millones de euros) por daños al fabricante del iPhone.

El pago impuesto a Samsung es bastante inferior a los 2.200 millones de dólares (más de 1.500 millones de euros) que Apple solicitó en un principio, además de suponer una multa inferior a los 930 millones de dólares (unos 870 millones de euros) que el mismo tribunal dictaminó en un juicio anterior.

El jurado popular, que ha deliberado durante tres días después de cuatro semanas de testimonios, también ha dictaminado que Apple ha infringido una patente de Samsung, por lo que deberá pagar una multa de 158.400 dólares (unos 114.000 euros), según ha informado el diario estadounidense 'The Wall Street Journal'.

La decisión de este jurado forma parte del último capítulo del largo enfrentamiento de patentes que mantienen Apple y Samsung. El creador del iPhone ha acusado a la compañía surcoreana de infringir cinco de sus patentes de software, mientras que Samsung ha denunciado el plagio de dos de sus patentes.

Figura 26: Guerra de patentes entre Apple y Samsung. Fuente: EuropaPress, 2014.

Anexo IV – Encuesta sobre la telefonía móvil.

Sexo: _____ M _____ F Edad: _____

Ocupación: _____ Jubilado
 _____ Empleado
 _____ Desempleado
 _____ Estudiante

PRIMERA PARTE

¿Qué móvil tiene?

¿Cuánto tiempo hace que tiene ese móvil?

- _____ Hace menos de 3 meses
 _____ Entre hace 3 y 6 meses
 _____ Entre 6 y 9 meses
 _____ Entre 9 meses y 1 año
 _____ Entre hace 1 año y 1 año y medio
 _____ Entre hace un 1 año y medio y 2 años
 _____ Hace más de 2 años

3. ¿Por qué eligió ese móvil y no otro?

Marque como máximo tres opciones

Precio		Calidad del sonido	
Sistema operativo		Calidad de imagen	
Facilidad de uso		Cámara	
Tamaño		Duración de batería	
Peso		Táctil	
Reputación de la marca		Multitarjeta SIM	
OTROS			

4. ¿Qué móvil tenía antes? Especifique el modelo

5. ¿Cuáles son los atributos más importantes para usted en un teléfono móvil? Marque como máximo tres opciones.

Precio		Calidad del sonido	
Sistema operativo		Calidad de imagen	

Facilidad de uso		Cámara	
Tamaño		Duración de batería	
Peso		Táctil	
Reputación de la marca		Multitarjeta SIM	
OTROS			

SEGUNDA PARTE – NOKIA

6. ¿Qué le transmite Nokia?

	Seguridad		Atención al cliente
	Relación calidad-precio		Reputación
	Servicio técnico		Innovación

Otro: _____

7. ¿Ha tenido algún Nokia antes? Especifique el modelo

TERCERA PARTE – SAMSUNG

8. ¿Qué le transmite Samsung?

	Seguridad		Atención al cliente
	Relación calidad-precio		Reputación
	Servicio técnico		Innovación

Otro: _____

9. ¿Ha tenido un Samsung antes? Especifique el modelo

10. Si tuviera que elegir, entre un modelo Nokia y un modelo Samsung, ¿cuál elegiría?

¿Por qué?

_____ Nokia _____ Samsung

Motivo: _____
